

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE GENERACIÓN DE VALOR MEDIANTE  
ESTRATEGIAS FINANCIERAS A LA COMPAÑÍA GRUPO UNIPHARM S.A**

MÓNICA CATALINA CORREA MUÑOZ  
SONIA YANETH TORRES DÍAZ  
MARITZA ALEXANDRA LUNA REINOSA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ D.C.

2015

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE GENERACIÓN DE VALOR MEDIANTE  
ESTRATEGIAS FINANCIERAS A LA COMPAÑÍA GRUPO UNIPHARM S.A**

MÓNICA CATALINA CORREA MUÑOZ  
SONIA YANETH TORRES DÍAZ  
MARITZA ALEXANDRA LUNA REINOSA

Trabajo de Grado para Optar  
Por el Título de Especialista en Gerencia  
Y Administración Financiera

Asesorado por William Díaz Henao  
Docente Trabajo de Grado

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ D.C.  
2015**

**NOTA DE ACEPTACIÓN:**

**FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO**

**FIRMA DEL JURADO**

**FIRMA DEL JURADO**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	12
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL	12
1.1.1. Nombre de la empresa	12
1.1.2. Tipo de empresa	12
1.1.3. Ubicación	12
1.1.4. Tamaño	12
1.1.5. Visión	12
1.1.6. Misión	13
1.1.7. Objetivos estratégicos	13
1.1.8. Ventajas competitivas	13
1.1.9. Análisis de la Industria	13
1.1.10. Portafolio de servicios	18
1.2. EL MERCADO	19
1.2.1. Tamaño del mercado	19
1.2.2. Clientes principales	21
1.2.3. Proveedores principales	21
1.2.4. Participación de la competencia	21
1.2.5. Participación de la empresa	23
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
1.3.1. Procesos	24
1.3.2. Organigrama de la empresa	26
1.3.3. Cargos y salarios	27

2. PROBLEMA	27
2.1. ANTECEDENTES	27
2.1.1. Diagnóstico financiero	27
2.2. FORMULACIÓN	39
3. METODOLOGÍA	39
3.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ENTENDIMIENTO DE LA EMPRESA	40
3.2. DIAGNÓSTICO FINANCIERO	40
3.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR	40
3.4. DISEÑO, DESARROLLO Y VALIDACIÓN DEL MODELO FINANCIERO EN EXCEL	41
3.5. SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO	44
4. RESULTADOS	44
4.1. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES	44
4.2. SUPUESTOS MACROECONÓMICOS Y MICROECONÓMICOS	47
4.3. PROYECCIONES	48
4.3.1. Cuadros que sustentan las proyecciones.	48
4.3.2. Flujo de caja proyectado mensual 2015	49
4.3.3. Flujo de caja proyectado 5 años.	50
4.3.4. Estado de resultados proyectado	51
4.3.5. Balance general proyectado	53
4.3.6. Indicadores financieros proyectados 5 años	55
5. CONCLUSIONES	59
6. RECOMENDACIONES	61
7. BIBLIOGRAFÍA	62

## **LISTA DE ILUSTRACIONES**

	<b>Pág</b>
Ilustración 1. Portafolio de productos Grupo Unipharm.	18
Ilustración 2. Portafolio de productos Ama de Colombia.	19
Ilustración 3. Canales de distribución Grupo Unipharm.	20
Ilustración 4. Clientes principales de Grupo Unipharm.	21
Ilustración 5. Proveedores principales de Grupo Unipharm.	21
Ilustración 6. Productos genfar.	22
Ilustración 7. Productos TQ.	22
Ilustración 8. Productos y laboratorio Baxter.	23
Ilustración 9. Procesos internos Grupo Unipharm	24
Ilustración 10. Procesos internos de facturación Grupo Unipharm	26
Ilustración 11. Organigrama Grupo Unipharm	26
Ilustración 12. Planilla de nómina Grupo Unipharm	27

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Comparación crecimiento de importaciones y exportaciones de industria farmacéutica.	14
Gráfica 2. Mercado farmacéutico colombiano Total (marcas, Genéricos).	15
Gráfica 3. Importaciones totales Industria Farmacéutica Colombia	17
Gráfica 4. Exportaciones totales Industria Farmacéutica Colombia	17
Gráfica 5. Principales problemas Industria Farmacéutica.	18
Grafica 6. Participación del mercado farmacéutico Colombia.	
Market Share	24
Gráfica 7. Composición del activo corriente 2014	33
Gráfica 8. Capitalización deuda Extranjera 2014	34
Gráfica 9. Composición del patrimonio 2014	35
Gráfica 10. Comportamiento PKT	38
Gráfica 11. Comportamiento Ventas Vs EBITDA	39
Gráfica 12. Comportamiento PKY proyectado	57
Gráfica 13. Comportamiento Ventas Vs EBITDA proyectado	58

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estado de Resultados 2010-2014	28
Tabla 2. Análisis vertical y Horizontal Estado de resultados 2012-2014	29
Tabla 3. Balance general 2010-2014	31
Tabla 4. Análisis vertical y horizontal Balance general 2012-2014	32
Tabla 5. Indicadores financieros del sector farmacéutico	36
Tabla 6. Indicadores e inductores financieros Grupo Unipharm 2010-2014	36
Tabla 7. Indicadores Financieros Grupo Unipharm 2010-2014	37
Tabla 8. Supuestos Macroeconómicos	47
Tabla 9. Supuestos Microeconómicos	47
Tabla 10. Rubros generales de las proyecciones	48
Tabla 11. Escenarios	48
Tabla 12. Flujo de caja mensualizado 2015	49
Tabla 13. Flujo de caja 2015-2019	50
Tabla 14. Estado de Resultados proyectado 2015-2019	51
Tabla 15. Balance general proyectado 2015-2019	54
Tabla 16. Indicadores proyectados 2015-2019	55



## **RESUMEN**

Conocer la situación de la empresa Grupo Unipharm S.A se convierte en la primera opción para desarrollar el presente trabajo de grado, en el que se construye un modelo integrado que permite evaluar de manera óptima todas las variables de la organización.

Para cumplir con el objetivo planteado se cuenta con la colaboración de la empresa Grupo Unipharm S.A brindando toda la información necesaria para el desarrollo del mismo, los estados financieros, organigrama, inventarios, entre otros, son algunos de los datos suministrados por la organización, siendo estos el primer insumo para realizar la simulación de las estrategias planteadas y las mismas que se lograron implementar de manera satisfactoria para mostrar los resultados que la empresa podría llegar a tener de ser desarrolladas de manera práctica, sin embargo para que este estudio fuera integral se plantean de igual manera algunos supuestos Macroeconómicos, información del sector y de la misma empresa con los cuales a través de indicadores financieros y de rentabilidad brindan la primera línea de información básica de la situación de la empresa para con esto desarrollar el objetivo del proyecto.

## INTRODUCCIÓN

El sector farmacéutico en Colombia es un sector con fuerte competencia extranjera, donde participan laboratorios como Tecnoquímicas, Sanofi, Pfizer, Lafrancol, Bayer, Glaxosmithkline que si bien es cierto los productos que distribuyen son de marca y recientemente han optado por incursionar en los productos genéricos, lo que pone un poco en aprietos a los laboratorios nacionales teniendo en cuenta la baja competitividad del mercado colombiano, es probable encontrar en el mercado productos similares o con las mismas características a bajos precios. Sin embargo, la inversión extranjera para este sector en Colombia se puede ver afectada por la desaceleración en el crecimiento económico en el país, y la devaluación de la moneda que desincentiva la inversión.

Actualmente, las finanzas juegan un papel muy importante en las empresas de todos los tamaños y todos los sectores, ya que permite la toma de decisiones, podría asegurarse que quien no planea probablemente no llegará a obtener los resultados esperados dejándolo todo a la suerte y el azar, teniendo en cuenta que la economía no se mueve sólo por oferta y demanda, pues existen variables económicas, políticas, monetarias y hasta religiosas que son las que impulsan y regulan la economía de cada país, esto crea la necesidad de que las empresas planeen, ejecuten y evalúen constantemente su negocio.

Grupo Unipharm es una empresa con una trayectoria en el mercado farmacéutico de 14 años, que ha buscado paulatinamente aumentar su participación ubicándose en el puesto 62 de un grupo de 150 Laboratorios y con una participación del mercadeo del 0,30%.

Debido a los resultados que ha obtenido la empresa en los últimos 3 años se busca como objetivo principal realizar un diagnóstico financiero de la empresa con el fin de implementar nuevas estrategias que permitan el aprovechamiento de los recursos. Adicional a esto, se realizará la valoración de la empresa a través de

métodos reconocidos y se plantearán posibles estrategias financieras basadas en la información histórica, en el conocimiento del negocio y en las condiciones del mercado actual.

El alcance de este estudio parte desde la descripción de la empresa a trabajar, el sector en el que se desenvuelve, los factores macroeconómicos que afectan el sector farmacéutico, pasando por la elaboración de un diagnóstico financiero y la valoración de la misma, hasta el planteamiento de las posibles estrategias que ayuden a generar valor a la empresa y la proyección de sus estados financieros. Para el presente proyecto se cuenta con el aval de la organización quien brindó la información necesaria para la elaboración del mismo, como los estados financieros históricos de 5 años (2010 – 2014) e información interna que permite conocer los procesos de la empresa con más detalle.

Para la elaboración de este proyecto se realizará un análisis de la situación financiera basados en los cálculos de indicadores e inductores financieros históricos; Rotaciones, rentabilidad, endeudamiento, ROA, ROE, EBITDA, entre otros.

Posterior al diagnóstico, se plantearán las posibles estrategias que impactarán los estados financieros de los próximos 5 años, así como los indicadores, inductores y el valor de la empresa a través de metodologías dinámicas.

El presente estudio logra afianzar los conocimientos adquiridos durante la especialización en gerencia y administración financiera llevándolos a un modelo práctico y permitiendo que los estudiantes enfrenten situaciones reales y aporten valor en el crecimiento de las compañías.

## **1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL**

**1.1.1. Nombre de la empresa.** Grupo Unipharm S.A y/o laboratorios Uni S.A

**1.1.2. Tipo de la empresa.** Grupo Unipharm S.A y/o laboratorios Uni S.A es una empresa privada del sector farmacéutico que fue constituida en el año 2000 por accionistas extranjeros que tiene como objeto principal; comercializar medicamentos de la línea éticos.

**1.1.3. Ubicación.** Grupo Unipharm exclusivamente ejecuta sus operaciones de venta desde su bodega y oficina ubicada en la cra 85K N 46ª-66 Complejo logístico san Cayetano. Despachando a 5 ciudades en el país; Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Bogotá.

**1.1.4. Tamaño.** Al cierre del 31 de diciembre de 2014 Grupo Unipharm contaba con una planilla de nómina de 72 empleados, de los cuales el 30% correspondía al área de administración y el 70% a Ventas. Sus ingresos operacionales al corte de diciembre de 2014 alcanzaron los \$5.984.979.000 con unos activos totales de \$5.545.998.000, clasificándose en una empresa mediana de acuerdo con la ley 590 del 2000 modificada por la ley 905 de 2004.

**1.1.5. Visión.** Seremos una empresa líder a nivel latinoamericano con base en un crecimiento económico sustentado en el valor agregado de nuestros productos y servicios a nuestros clientes, fabricantes, distribuidores y consumidores de la industria farmacéutica y afines, así como en la innovación continua de nuestras líneas y prácticas de negocio.

**1.1.6.Misión.** Somos una compañía multinacional con base europea y enfoque latinoamericano que ofrece a los diferentes segmentos de la sociedad, la mejor alternativa de salud, bienestar y servicio a través de productos farmacéuticos y afines de alta calidad elaborados con tecnología de punta, a un precio y lugar accesibles.

**1.1.7.Objetivos estratégicos.**

- Crecer en un mediano plazo, hasta lograr una mejor participación en el mercado farmacéutico en Colombia.
- Apoyar en corto plazo el crecimiento del personal en competencias integrales.
- Agregar al mercado farmacéutico una imagen que sea recordada por los clientes de manera impactante.

**1.1.8.Ventajas competitivas:**

- La empresa cuenta con personal competitivo capaz de afrontar el mercado actual.
- Control interno fortalecido que permite mantener la confianza de las operaciones.
- Comunicación efectiva dentro de las áreas de trabajo que maximizan la eficiencia de las operaciones internas y externas.

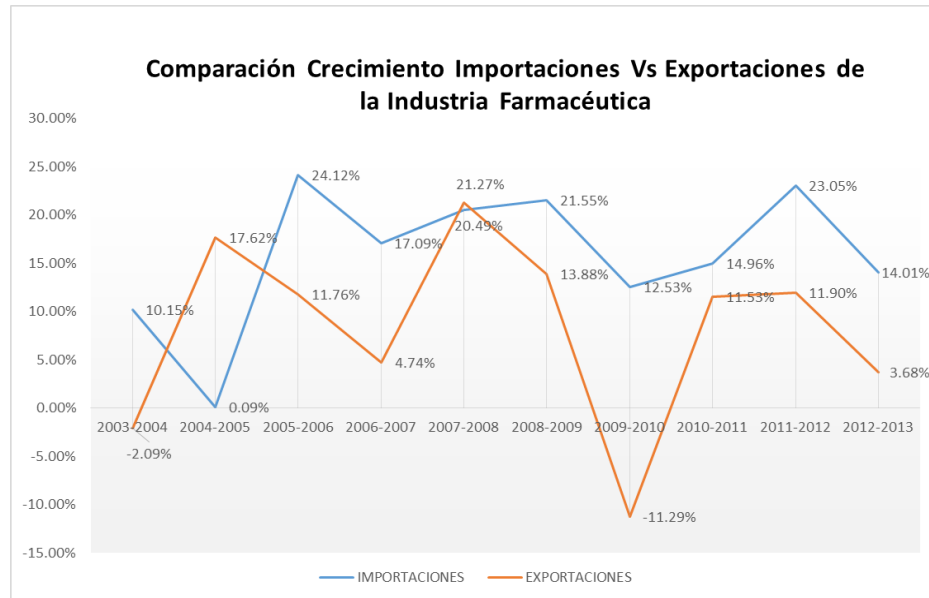
**1.1.9.Análisis de la industria**

- Estructura de la Industria farmacéutica

La industria farmacéutica en Colombia se caracteriza por tener una alta representación de empresas extranjeras, siendo las primeras en ventas en este

sector, como lo son las empresas; Sanofi, Pfizer, Lafrancol, Bayer, Glaxosmithkline, que si bien es cierto representan en el mercado un mayor porcentaje en importaciones que las exportaciones, el mercado interno se abastece como lo muestra la siguiente gráfica:

**Gráfica 1. Comparación crecimiento de importaciones y exportaciones de industria farmacéutica.**



Fuente: Centro Virtual de Negocios - Datos hasta Diciembre de 2013

Esta gráfica sin duda demuestra que la empresa extranjera además de lograr una participación significativa en la inversión en este sector, también ocupa una gran participación en las importaciones del sector, logrando en 2013 que las importaciones alcanzaran casi 4 veces las exportaciones del país.

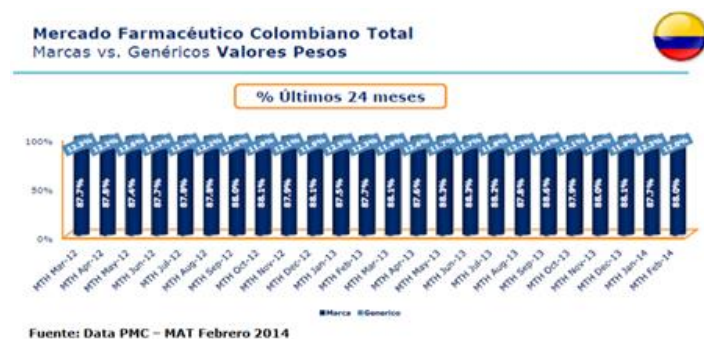
De acuerdo con el informe de febrero 2014 de la Andi, indica que el gasto en salud en Colombia para el año 2012 estaba representando el 7% del PIB frente a países como Pakistán que solo gastan 3% de su PIB en salud o a EEUU que llegan a gastar hasta un 18% del PIB, todo esto es un reflejo de los cambios que el sector farmacéutico en general viene ejecutando durante los últimos años ya que las empresas dedicadas a la generación de nuevos productos se encuentran incursionando en importantes investigaciones con el fin de innovar en el mercado

y lograr así un desarrollo para el país, permitiendo a Colombia ser un foco de atención para las multinacionales que buscan mercados atractivos. De igual manera, cabe destacar el intento del gobierno por regular los altos precios que se presentan en el mercado sobre los medicamentos ofrecidos al público que en muchas ocasiones se hacen de difícil acceso para aquellas personas que los requieren, intentando así, llevar una gran cantidad de productos a las EPS con el fin de lograr una mejora en el servicio de salud actual.

De acuerdo con el mismo informe, en el sector se identifica participación de productos éticos (bajo fórmula médica) y OTC-popular (Over de counter), que para MAT Feb 2014 participaron en 56,72% - 43,28% y para 2013 en un 58.30% 41,70% respectivamente, siendo los productos más vendidos los de prescripción médica incluidos los genéricos.

Los medicamentos genéricos aunque mantienen un promedio de 12% sobre las ventas totales frente a las marcas, no hay mucho interés en los inversionistas en invertir con esta clase de productos porque no es posible competir con los precios tan bajos que ofrecen los genéricos. Desde marzo de 2012 a febrero de 2015 los productos genéricos han mostrado una participación de 11,9% hasta un máximo de 12.6%, sobre el total de las ventas sobre las marcas.

Gráfica 2. Mercado farmacéutico colombiano Total (marcas, Genéricos).



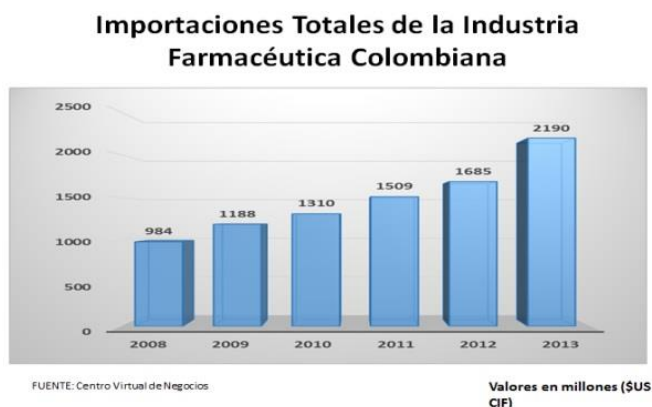
Por otra parte, de acuerdo con el informe Global sobre las tendencias del mercado oncológico de IMS Health, en todo el mundo el gasto en medicamentos para el cáncer alcanzó los 100.000 millones de dólares (89.000 millones de euros) en 2014, un incremento de 10,3 por ciento a partir de 2013, en este ámbito se promueve hoy en día la investigación y esta previsión de IMS Health se basa en el actual avance de medicamentos similares, como los que estimulan el sistema inmunológico para combatir el cáncer que están siendo desarrollado por Bristol-Myers Squibb, Merck, Roche, AstraZeneca y otros, que van a crear una competencia que podría ayudar a mantener costos moderados. La reducción de costos para estos nuevos medicamentos similares podría disminuir el crecimiento en este mercado para 2018, situándolo entre un 6% y 8% para esta línea.

- Debilidades en el mercado

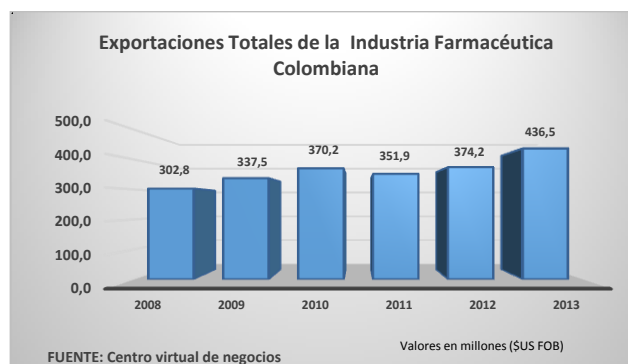
Las variables económicas del mercado pueden afectar la economía de un país directamente, como lo muestra la dinámica actual del tipo de cambio que ha alcanzado un tope de 3.000 pesos por dólar. Esto les representa a las empresas nacionales y extranjeras importadoras tener que asumir costos más altos que no todos pueden ser transferidos a los precios de los productos y por tanto sus rentabilidades estarán afectadas en los años 2015 y siguientes, esto si la dinámica de la economía actual no muestra intervención del gobierno. Colombia importa un monto de 2.200 millones de dólares de producto farmacéutico para comercializar, cifra que representó en el 2013 un incremento del año anterior del 29%, indicador que valida el creciente riesgo que tienen los importadores no solo del sector farmacéutico sino en general.



Gráfica 3. Importaciones totales Industria Farmacéutica Colombia



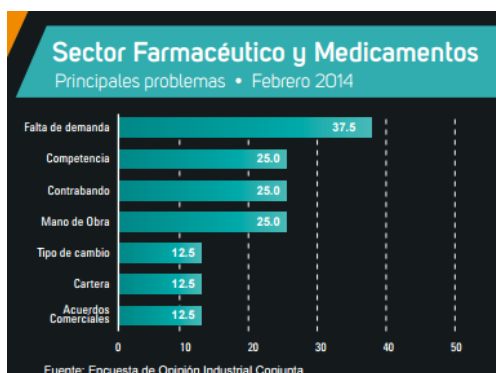
Gráfica 4. Exportaciones totales Industria Farmacéutica Colombia



Otras variables que pueden representar debilidades del sector como la baja demanda, la alta competencia de empresas fuertes en el mercado, contrabando, baja rotación de la cartera y otros que buscan encontrar mejoras por medio de políticas internas de las compañías para mitigar los riesgos de estas variables y debilidades del mismo mercado.

Otra debilidad del sistema es el trámite ante entidades de control y registro, en Colombia los trámites de registros sanitarios y renovaciones pueden salir hasta en un año, y de no ser así, las empresas no pueden comercializar sus productos.

Gráfica 5. Principales problemas Industria Farmacéutica.



### 1.1.10. Portafolio de Servicios

#### ***Productos y servicios:***

La línea de productos que comercializa Grupo unipharm S.A está compuesta por medicamentos Rx o éticos que requieren de una prescripción médica y están clasificados de la siguiente manera:

Ilustración 1. Portafolio de productos Grupo Unipharm.

Antibiótico	Dermatológico	Respiratorio	Vitaminas y minerales	Antiparasitario	Antihistamínico	Analgésico
Clamcil Bid 400	Uniderm	Suviar	Medox ABC	Nodik	Efectine	Flamydol
Axtar			Intrafer			Flexol
Clamcil pediátrico			Medox Pre natal			



Fotografías tomadas de la oficina principal de Unipharm S.A

Finalizando diciembre de 2014 la empresa adquiere el 99% de la participación de la empresa Ama de Colombia quien tiene como objeto principal; importar, nacionalizar y comercializar medicamentos de la línea veterinaria y humana enfocada principalmente a la medicina oncológica.

**Ilustración 2. Portafolio de productos Ama de Colombia.**



*Fotografías tomadas de la oficina principal de Unipharm S.A*

## **1.2. EL MERCADO**

### **1.2.1. Tamaño del mercado**

El mercado Farmacéutico Colombiano está dividido en un mercado comercial y otro institucional en donde los precios varían considerablemente, el mercado institucional suplente los medicamentos de las entidades de salud como eps, hospitales, y la salud subsidiada por el gobierno, mientras que el mercado farmacéutico comercial se rige por la oferta y la demanda.

Los medicamentos que están a disposición de los usuarios pueden ser OTC o popular y los de línea Rx o de prescripción médica.

Grupo Unipharm comercializa línea Rx o prescripción médica en donde participa de acuerdo con el informe de IMS en el puesto 62 de 150 laboratorios con las mismas condiciones y características en prescripción médica.

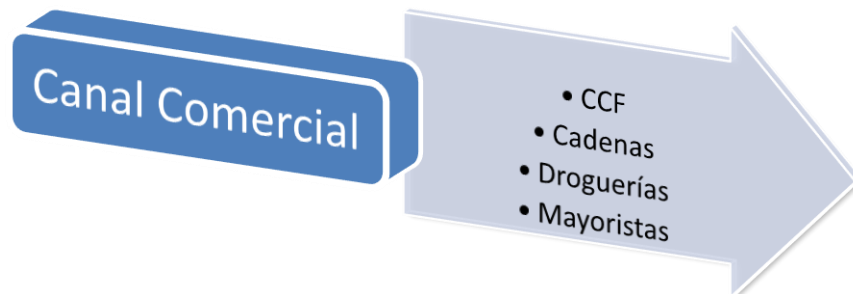
- Proceso de comercialización Grupo Unipharm S.A

Grupo Unipharm importa el 75% de sus productos de los países Guatemala y México y el 25% lo fabrican maquilas colombianas.

Todo el producto es comercializado en Colombia y despachado desde Bogotá hasta las ciudades principales como Barranquilla, Medellín, Cali, Bucaramanga, y despachos dentro de la misma ciudad de Bogotá.

Canal de distribución

Ilustración 3. Canales de distribución Grupo Unipharm.



Fuente: Información procesos internos de Grupo Unipharm S.A

### 1.2.2. Clientes principales

Ilustración 4. Clientes principales de Grupo Unipharm.



Fuente: Información procesos internos de Grupo Unipharm S.A

### 1.2.3. Proveedores Principales

Ilustración 5. Proveedores principales de Grupo Unipharm.



### 1.2.4. Participación de la competencia

Grupo Unipharm hace parte del sector farmacéutico el cual se encuentra conformado en su gran mayoría por empresas multinacionales que cuentan con un amplio portafolio de productos a precios competitivos. Dentro de las principales empresas farmacéuticas que son competencia directa, se encuentra:

**Genfar:** Fue fundada en 1967, en Colombia y ha logrado presencia en aproximadamente 14 países de América Latina. Hace parte del Grupo Sanofi, uno de los mayores farmacéuticos del mundo. Sus medicamentos son producidos en fábricas colombianas. En la planta de Villa Rica son fabricados medicamentos que incluyen la mayor parte de los grupos terapéuticos en todas sus formas farmacéuticas: líquidos, sólidos y semisólidos, estériles y no estériles.

Ilustración 6. Productos Genfar.



Fuente: <http://www.genfar.com.co/>

**Tecnoquímicas:** Fundada en 1934 en Bogotá con presencia en Ecuador, Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. Es productora y comercializadora de productos y servicios en el área de la salud del cuidado personal y aseo del hogar, de los alimentos procesados, y de los productos agropecuarios y veterinarios, en Colombia y América Latina. Dentro de sus productos se encuentran aquellos que son de venta libre, medicamentos bajo prescripción y productos para la herida.

Ilustración 7. Productos TQ.



Fuente: <http://www.tecnoquimicas.com/home>

**Baxter:** Baxter es una compañía global de cuidado de la salud que, a través de sus filiales, ayuda a los profesionales de la salud y a sus pacientes en el tratamiento de condiciones médicas complejas como la hemofilia, inmunodeficiencias, insuficiencia renal, traumatismos y otras condiciones. Como una compañía de salud global y diversificada, Baxter aplica su conocimiento en dispositivos médicos, farmacéuticos y biotecnológicos para crear productos que avanzan el cuidado de los pacientes en todo el mundo.

**Ilustración 8. Productos y laboratorio Baxter.**

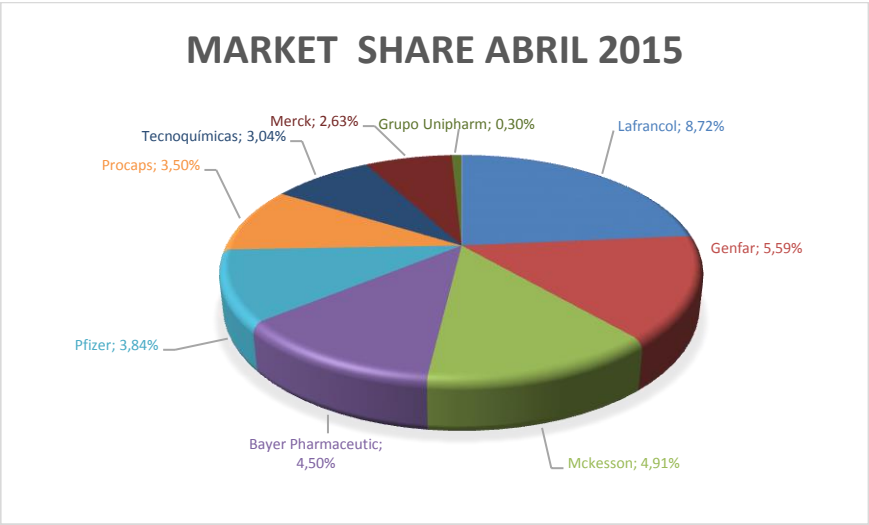


Fuente: <http://www.latinoamerica.baxter.com/colombia/>

### **1.2.5. Participación de la empresa**

Grupo Unipharm S.A participa de acuerdo con el informe de IMS en el MAT 2015 en el puesto 62 de 150 laboratorios en prescripción médica y en el market Share participa con el 0.30% de todo el mercado.

Gráfica 6. Participación del mercado farmacéutico Colombia. Market Share



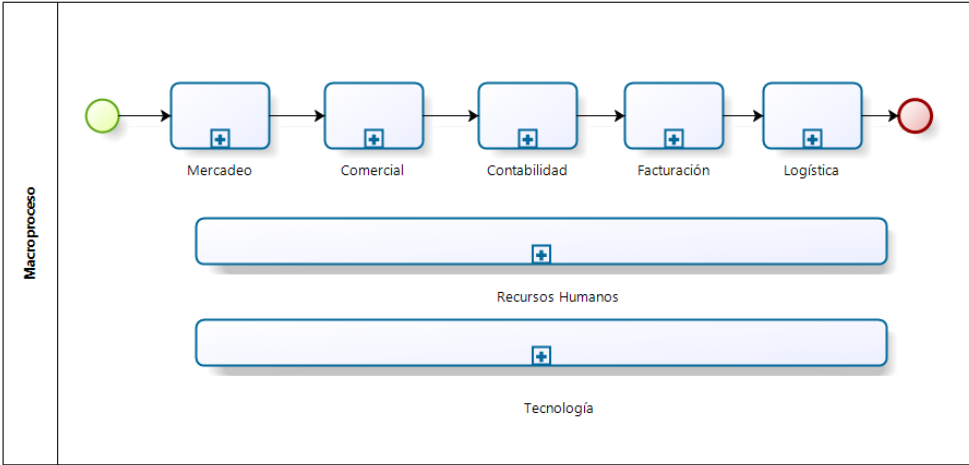
Fuente: Ims Healt

1.3ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1 Procesos

Grupo Unipharm tiene como principales los siguientes procesos:

Ilustración 9. Procesos internos Grupo Unipharm

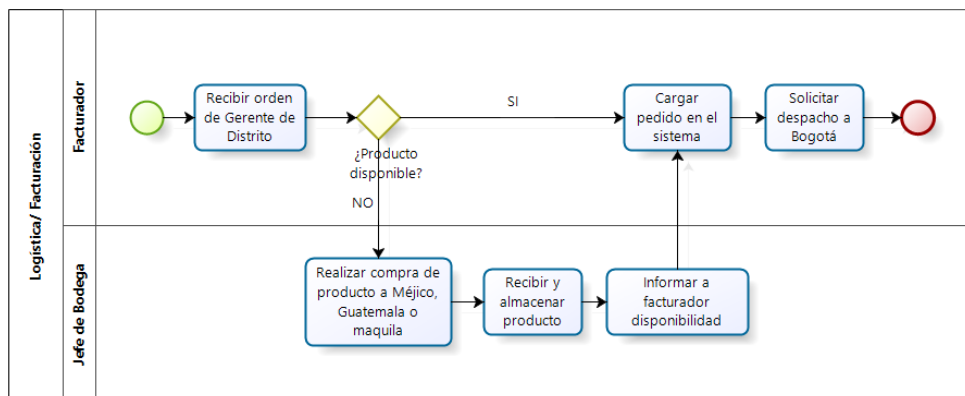


Fuente: Información procesos internos de Grupo Unipharm S.A



- *Área Comercial:* Este proceso se encuentra en cabeza de un Gerente de Ventas, de él dependen 5 Gerentes de Distrito, Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. A su vez, cada Gerente de Distrito tiene a su cargo visitantes médicos, quienes efectúan visitas médicas para dar a conocer los productos a gremio de los médicos. Y los visitantes de farmacia, que, como su nombre lo indica, comercializan los productos a droguerías independientes.
- *Área de Mercadeo:* Este proceso cuenta con planes promocionales que van muy de la mano con el área ventas, generando campañas y planes especiales para incentivar la venta de los productos.
- *Área administrativa:* Aquí se encuentran incluidas diferentes dependencias que serán descritas a continuación:
- *Recursos Humanos:* Está conformado por dos personas, una enfocada en la parte operativa y la otra en la coordinación de las tareas. Aquí se ejecuta la elaboración de los contratos, capacitaciones, afiliaciones a seguridad social, salud ocupacional e informa a contabilidad las novedades presentadas para tener en cuenta en la nómina.
- *Contabilidad:* Contabilidad tiene responsabilidades de activos fijos, cuentas por pagar, tesorería, estados financieros, informes a entidades del estado, presupuesto y todo lo que conlleva el ciclo contable.
- *Logística:* Aquí se contemplan las actividades necesarias para poder realizar la compra de productos, el almacenamiento y su despacho. Se determina la disponibilidad de los inventarios, especialmente de aquellos que tienen fecha corta, o los que están por acabarse, para mantener stock necesario de producto.
- *Facturación:* Aquí el facturador recibe la orden de pedido de los Gerentes de Distrito, las carga en el sistema, genera la factura correspondiente y solicita el despacho al almacén.

Ilustración 10. Procesos internos de facturación Grupo Unipharm

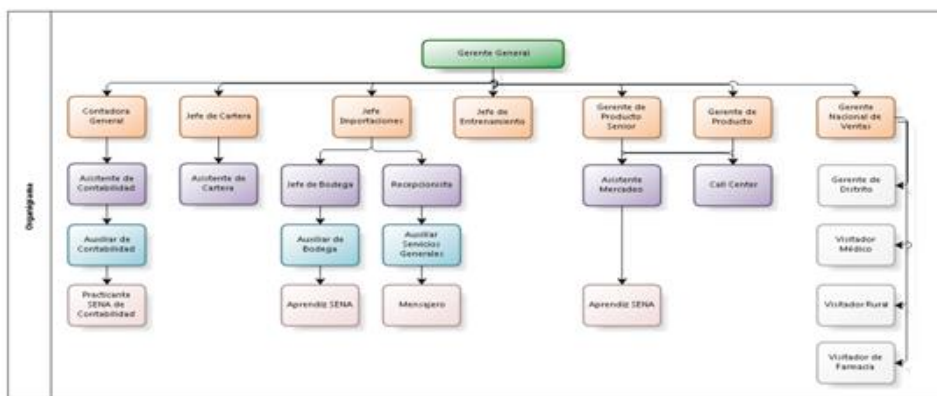


Fuente: Información procesos internos de Grupo Unipharm S.A

### 1.3.2 Organigrama de la empresa

Grupo Unipharm es una mediana empresa que consta de un total de 72 empleados. Se encuentra en cabeza de un Gerente General quien tiene a su cargo una contadora General, un Jefe de Cartera, Jefe de importaciones, Jefe de entrenamiento, Gerentes de producto y Gerentes de Venta (Nacional y de Distrito).

Ilustración 11. Organigrama Grupo Unipharm



Fuente: Información procesos internos de Grupo Unipharm S.A

### 1.3.3 Cargos y salarios

Ilustración 12. Planilla de nómina Grupo Unipharm

CARGO	SALARIO	AUX. TRANSP	COMISIÓN 100%	OTROS ING.
APRENDIZ SENA BODEGA	644.350	-	-	60.000
APRENDIZ SENA MERCADEO	644.350	-	-	-
AUXILIAR DE BODEGA	644.350	74.000	-	-
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES EXTERNOS	676.567	74.000	-	48.053
RECEPCIONISTA	750.000	74.000	-	-
AUXILIAR RECURSOS HUMANOS	970.000	74.000	-	-
ANALISTA CONTABLE	1.050.000	74.000	-	-
AUXILIAR CONTABLE	1.050.000	74.000	-	-
AUXILIAR DE CARTERA	1.050.000	74.000	-	-
JEFE DE ALMACEN	1.100.000	74.000	-	-
JEFE DE CREDITOS Y CARTERA	1.603.056	-	-	45.800
MERCADERISTA	1.676.394	-	-	-
CALL CENTER-ASISTENTE MERCADEO	1.718.640	74.000	-	369.172
VISITADOR MEDICO	1.721.925	-	1.262.954	384.993
GERENTE DE DISTRITO	1.739.116	-	1.412.917	378.659
VISITADOR MEDICO RURAL	1.762.821	-	987.992	307.863
VISITADORA DE FARMACIA	1.834.046	74.000	883.374	296.733
ASISTENTE CONTABLE	1.874.250	-	-	249.396
GERENTE DE PRODUCTO JUNIOR	2.000.000	-	-	-
COORDINADOR REGIONAL MEDELLIN	2.100.000	-	1.700.000	700.000
CONTADORA GENERAL	2.730.000	-	-	270.000
JEFE DE IMPORTACIONES	3.169.687	-	-	830.512
GERENTE DE PRODUCTO	3.200.000	-	2.000.000	1.220.000
JEFE DE ENTRENAMIENTO	4.000.000	-	-	1.000.000
GERENTE NACIONAL DE VENTAS	8.376.550	-	-	56.625
GERENTE GENERAL	11.000.000	-	-	-

Fuente: Información procesos internos de Grupo Unipharm S.A

## 2. PROBLEMA

### 2.1. ANTECEDENTES

Grupo Unipharm es una compañía con 14 años de experiencia en el sector farmacéutico trabaja constantemente por lograr una mayor participación en el mercado, sin embargo, se puede identificar que en los estados financieros de los últimos 5 años la operación no ha dejado los resultados que cualquier inversionista esperaría en términos de rentabilidad, dado por algunas debilidades de caja, baja rotación de proveedores y de inventarios, excesos en algunos rubros de gastos y otros datos financieros que afectan considerablemente los resultados.

#### 2.1.1. Diagnóstico Financiero

Diagnóstico financiero del periodo 2010-2014, información histórica de la empresa Grupo Unipharm S.A.

**Tabla 1. Estado de Resultados 2010-2014**

**GRUPO UNIPHARM S.A Y/O LABORATORIOS UNI S.A**  
**ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE**  
**EN MILES**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>VENTAS</b>	3.010.902	5.016.184	5.631.771	6.527.256	5.984.979
Costo de Ventas	696.423	752.527	608.977	966.668	659.654
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2.314.480</b>	<b>4.263.657</b>	<b>5.022.794</b>	<b>5.560.588</b>	<b>5.325.325</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>859.521</b>	<b>767.181</b>	<b>939.616</b>	<b>1.064.641</b>	<b>1.694.107</b>
Gastos de personal	422.334	349.977	369.410	301.064	415.310
Honorarios	63.631	42.970	102.156	232.626	150.485
Impuestos	-	77	420	1.699	6.252
Arrendamientos	218.824	237.670	267.430	293.278	286.152
Contrib, y Afiliaciones	-	-	-	-	-
Seguros	15.523	14.008	14.071	9.435	9.409
Servicios	78.214	65.366	72.525	67.271	76.368
Gastos Legales	6.292	2.846	3.360	8.492	138.555
Mantenimiento y Reparaciones	760	1.614	2.018	3.057	5.998
Adecuacion e Instalacion	130	-	-	-	11
Gastos de Viaje	12.714	2.983	11.694	57.407	48.751
Depreciaciones	16.779	16.527	23.635	20.853	24.698
Diversos	24.264	32.154	72.895	69.461	55.368
Amortizaciones	-	-	-	-	473.950
Provisiones	55	990	-	-	2.801
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>2.586.526</b>	<b>4.001.966</b>	<b>3.762.488</b>	<b>3.852.460</b>	<b>3.906.835</b>
Gastos de Personal	1.995.868	2.916.821	2.656.325	2.651.263	2.403.120
Honorarios	27.962	71.028	45.760	19.870	-
Impuestos	36.354	25.811	23.668	32.455	27.793
Arrendamientos	4.468	971	2.360	6.444	7.710
Contrib, y Afiliaciones	-	300	-	-	-
Seguros	-	-	-	5.382	5.255
Servicios	130.867	183.487	229.695	295.750	302.414
Gastos Legales	-	2.687	520	5.408	822
Mantenimiento y Reparaciones	-	-	81	485	1.121
Gastos de Viaje	54.430	104.818	124.127	158.832	179.291
Diversos	336.577	696.044	679.953	676.572	979.309
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>- 1.131.567</b>	<b>- 505.490</b>	<b>320.691</b>	<b>643.487</b>	<b>- 275.616</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>281.997</b>	<b>2.234.221</b>	<b>604.877</b>	<b>345.752</b>	<b>726.053</b>
No operacionales	-	-	-	-	-
Financieros	271.735	452.835	504.804	241.441	545.681
Recuperaciones	305	337	50.346	89.467	156.751
Indemnizaciones	-	-	-	-	-
Ingresos ejerc. Anteriores	8.607	10.999	272	-	-
Diversos	1.351	1.770.049	49.455	14.844	21.649
Utilidad en la venta de activos	-	-	-	-	1.972
<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>902.708</b>	<b>1.555.206</b>	<b>1.389.678</b>	<b>1.870.051</b>	<b>3.209.826</b>
Financieros	496.093	947.479	648.487	953.662	2.025.902
Perdida venta y retiro de bienes	105.445	57.512	105.360	38.279	95.261
Gastos extraordinarios	28.426	9.975	2.619	2.205	4.596
Diversos	272.744	540.240	633.212	875.905	1.084.067
<b>UTILIDAD PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>- 1.752.277</b>	<b>173.525</b>	<b>- 464.111</b>	<b>- 880.813</b>	<b>- 2.759.389</b>
PROVISIÓN RENTA	-	183.863	4.988	-	-
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>- 1.752.277</b>	<b>- 10.338</b>	<b>- 469.098</b>	<b>- 880.813</b>	<b>- 2.759.389</b>

**Fuente: Grupo Unipharm S.A**

Tabla 2. Análisis vertical y Horizontal Estado de resultados 2012-2014

ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL								
GRUPO UNIPHARM S.A Y/O LABORATORIOS UNI S.A								
ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE								
EN MILES								
	2012	AV %	AH %	2013	AV %	AH %	2014	AV % AH %
<b>VENTAS</b>	5.631.771	112%	12%	6.527.256	117%	16%	5.984.979	112% -8%
Costo de Ventas	608.977	12%	-19%	966.668	17%	59%	659.654	12% -32%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5.022.794</b>	<b>100%</b>	<b>18%</b>	<b>5.560.588</b>	<b>100%</b>	<b>11%</b>	<b>5.325.325</b>	<b>100%</b> -4%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>939.616</b>	<b>19%</b>	<b>22%</b>	<b>1.064.641</b>	<b>19%</b>	<b>13%</b>	<b>1.694.107</b>	<b>32%</b> 59%
Gastos de personal	369.410	7%	6%	301.064	5%	-19%	415.310	8% 38%
Honorarios	102.156	2%	138%	232.626	4%	128%	150.485	3% -35%
Impuestos	420	0%	445%	1.699	0%	305%	6.252	0% 268%
Arrendamientos	267.430	5%	13%	293.278	5%	10%	286.152	5% -2%
Contrib. y Afiliaciones	-	0%	0%	-	0%	0%	-	0% 0%
Seguros	14.071	0%	0%	9.435	0%	-33%	9.409	0% 0%
Servicios	72.525	1%	11%	67.271	1%	-7%	76.368	1% 14%
Gastos Legales	3.360	0%	18%	8.492	0%	153%	138.555	3% 1532%
Mantenimiento y Reparaciones	2.018	0%	25%	3.057	0%	51%	5.998	0% 96%
Adecuacion e Instalacion	-	0%	0%	-	0%	0%	11	0% 0%
Gastos de Viaje	11.694	0%	292%	57.407	1%	391%	48.751	1% -15%
Depreciaciones	23.635	0%	43%	20.853	0%	-12%	24.698	0% 18%
Diversos	72.895	1%	127%	69.461	1%	-5%	55.368	1% -20%
Amortizaciones	-	0%	0%	-	0%	0%	473.950	9% 0%
Provisiones	-	0%	-100%	-	0%	0%	2.801	0% 0%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>3.762.488</b>	<b>75%</b>	<b>-6%</b>	<b>3.852.460</b>	<b>69%</b>	<b>2%</b>	<b>3.906.835</b>	<b>73%</b> 1%
Gastos de Personal	2.656.325	53%	-9%	2.651.263	48%	0%	2.403.120	45% -9%
Honorarios	45.760	1%	-36%	19.870	0%	-57%	-	0% -100%
Impuestos	23.668	0%	-8%	32.455	1%	37%	27.793	1% -14%
Arrendamientos	2.360	0%	143%	6.444	0%	173%	7.710	0% 20%
Contrib. y Afiliaciones	-	0%	-100%	-	0%	0%	-	0% 0%
Seguros	-	0%	0%	5.382	0%	0%	5.255	0% -2%
Servicios	229.695	5%	25%	295.750	5%	29%	302.414	6% 2%
Gastos Legales	520	0%	-81%	5.408	0%	941%	822	0% -85%
Mantenimiento y Reparaciones	81	0%	0%	485	0%	498%	1.121	0% 131%
Gastos de Viaje	124.127	2%	18%	158.832	3%	28%	179.291	3% 13%
Diversos	679.953	14%	-2%	676.572	12%	0%	979.309	18% 45%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>320.691</b>	<b>6%</b>	<b>-163%</b>	<b>643.487</b>	<b>12%</b>	<b>101%</b>	<b>275.616</b>	<b>-5%</b> -143%
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>604.877</b>	<b>12%</b>	<b>-73%</b>	<b>345.752</b>	<b>6%</b>	<b>-43%</b>	<b>726.053</b>	<b>14%</b> 110%
No operacionales	-	0%	0%	-	0%	0%	-	0% 0%
Financieros	504.804	10%	11%	241.441	4%	-52%	545.681	10% 126%
Recuperaciones	50.346	1%	14831%	89.467	2%	78%	156.751	3% 75%
Indemnizaciones	-	0%	0%	-	0%	0%	-	0% 0%
Ingresos ejerc.Anteriores	272	0%	-98%	-	0%	-100%	-	0% 0%
Diversos	49.455	1%	-97%	14.844	0%	-70%	21.649	0% 46%
Utilidad en la venta de activos	-	0%	0%	-	0%	0%	1.972	0% 0%
<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>1.389.678</b>	<b>28%</b>	<b>-11%</b>	<b>1.870.051</b>	<b>34%</b>	<b>35%</b>	<b>3.209.826</b>	<b>60%</b> 72%
Financieros	648.487	13%	-32%	953.662	17%	47%	2.025.902	38% 112%
Perdida venta y retiro de bienes	105.360	2%	83%	38.279	1%	-64%	95.261	2% 149%
Gastos extraordinarios	2.619	0%	-74%	2.205	0%	-16%	4.596	0% 108%
Diversos	633.212	13%	17%	875.905	16%	38%	1.084.067	20% 24%
	-	0%	0%	-	0%	0%	-	0% 0%
<b>UTILIDAD PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>- 464.111</b>	<b>-9%</b>	<b>-367%</b>	<b>- 880.813</b>	<b>-16%</b>	<b>90%</b>	<b>- 2.759.389</b>	<b>-52%</b> 213%
PROVISIÓN RENTA	4.988	0%	-97%	-	0%	-100%	-	0% 0%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>- 469.098</b>	<b>-9%</b>	<b>4438%</b>	<b>- 880.813</b>	<b>-16%</b>	<b>88%</b>	<b>- 2.759.389</b>	<b>-52%</b> 213%

Fuente: Autores

En el análisis Vertical y Horizontal realizado al Estado de Resultados de los periodos 2010-2014 se pudo determinar lo siguiente:

El comportamiento de las ventas presenta una variación inestable año tras año, dada por cambios administrativos y estratégicos como cambios en su estructura organizacional que a su vez impactan las estrategias de ventas, alta rotación de personal, congelación de precios en algunos periodos, y variables particulares del mercado como lanzamientos de productos con baja rentabilidad o de poca acogida en el mercado como sucedió en el año 2014 con los nuevos productos que no tuvieron el éxito esperado.

Las variables más importantes se presentaron en el periodo 2010-2011 con un incremento en ventas del 67% pasando a un máximo decrecimiento en el año 2013-2014 en un -8%, un factor relevante en este último periodo es la baja comercialización de la línea nutra, que aunque su margen bruto es menor al del producto de la línea éticos (bajo prescripción médica) esta línea no tiene mayores costos asociados para su comercialización por lo que genera mejores resultados, esta línea para 2013 alcanzó una venta de \$355'000.000 de pesos mientras que en el 2014 su venta fue de \$70.764.000. Otras variables que afectaron notablemente el crecimiento de las ventas en 2014 fue la alta rotación de personal que para este año alcanzó un 58% sobre su nómina.

Los gastos de operación se ven afectados en el año 2014 por una amortización de registros marcarios que por sugerencia de la revisoría fiscal no deberían mantenerse como activos intangibles, lo que afectó la utilidad operacional en un 9%. En los periodos 2011 y 2014 los gastos de operación superaron la utilidad bruta dejando un déficit para la compañía al no poder cubrir los gastos financieros ni las necesidades de rentabilidad de los accionistas.

Por otro lado, los gastos financieros lograron abarcar un 38% de la utilidad bruta del ejercicio 2014, dejando a la compañía con una pérdida fiscal difícil de cubrir,

situación que llevó a la compañía a una causal de disolución para el cierre de 2014.

En el análisis Vertical y Horizontal realizado al balance general de los periodos 2010-2014 se pudo determinar lo siguiente:

**Tabla 3. Balance general 2010-2014**

**GRUPO UNIPHARM S.A Y/O LABORATORIOS UNI S.A**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE**  
**EN MILES**

	2010	2011	2012	2013	2014
Caja	956	30.663	31.437	500	500
Bancos y Corporaciones	28.077	141.939	227.707	214.243	611.250
Cuentas de ahorro	14	2.426	3.573	2.866	15.822
Fondos	-	1.156	956	660	-
Inversiones	-	-	-	-	398.408
Derechos Fiduciarios	44.215	45.384	51.800	52.729	53.804
Clientes	756.882	821.200	967.737	1.275.596	710.039
Cuentas corrientes comerciales	-	-	-	-	-
Anticipos y avances	20.869	32.356	40.605	141.947	39.353
Anticipo de impuestos y contrib.o saldo a favor	109.076	288.899	297.432	508.398	682.676
Reclamaciones	1.376	2.146	2.564	1.560	262
Cuentas por cobrar a trabajadores	248	69	-	-	12.222
Acreedores varios	-	1.768.152	520.060	488.907	-
Provisiones	- 55	448	448	448	-
Mercancías no fabricadas por la empresa	229.624	250.898	299.473	404.261	267.400
Inventario de muestra médica y otros no para la venta	123.644	147.353	147.502	127.076	233.430
Inventarios en tránsito	31.452	56.333	29.052	-	10.015
<b>Activo Corriente</b>	<b>1.346.380</b>	<b>3.588.525</b>	<b>2.619.450</b>	<b>3.218.294</b>	<b>3.035.182</b>
Equipo de oficina	108.716	107.507	109.007	110.940	114.809
Equipo de computación y comunicación	84.087	60.904	64.264	43.746	50.125
Flota y equipo de transporte	-	38.730	38.730	38.730	57.394
Depreciación Acumulada	- 121.343	- 110.197	- 133.832	- 130.421	- 133.837
Provisiones	- 2.815	- 2.709	- 2.709	- 3.580	- 3.580
Marcas	437.024	502.894	793.893	521.390	738.291
Know How	-	-	1.609.480	1.609.480	1.609.480
Gastos pagados por anticipado	9.595	8.094	725	490.725	-
Cargos diferidos	-	322	878	-	-
De propiedades, planta y equipo	29.366	31.875	31.875	32.746	78.133
De Otros Activos	1.540.166	1.540.166	-	-	-
<b>Activo no corriente</b>	<b>2.084.796</b>	<b>2.177.586</b>	<b>2.512.311</b>	<b>2.713.756</b>	<b>2.510.816</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.431.175</b>	<b>5.766.111</b>	<b>5.131.760</b>	<b>5.932.051</b>	<b>5.545.998</b>
Proveedores	1.703.670	2.559.369	2.998.178	4.331.169	2.198.198
A casa Matriz	-	-	334.924	334.924	1.470.669
Costos y gastos por pagar	80.953	76.154	138.797	151.229	484.152
Retención en la Fuente	7.165	9.035	8.903	10.654	15.324
Impuesto a las ventas retenido	188	268	263	152	146
Impuesto de Ind. Y Cio Retenido	150	108	76	85	35
Retenciones y Aportes de Nómina	34.037	48.953	48.530	31.915	32.817
Acreedores Varios	25.727	89.600	95.136	42.361	34.350
De Renta y Complementarios	-	183.863	4.988	-	-
Impuesto sobre las Ventas por Pagar	494	-	-	133	-
De Industria y Comercio	6.568	2.187	1.699	4.991	4.227
Salarios por pagar	100.107	162.735	140.974	123.761	120.405
Para Contingencias	11.833	11.833	11.833	11.833	11.833
<b>Pasivo corriente</b>	<b>1.970.891</b>	<b>3.144.104</b>	<b>3.784.300</b>	<b>5.042.942</b>	<b>4.372.155</b>
Anticipos y avances recibidos	-	1.169.552	294.789	716.379	-
<b>No corriente</b>	<b>-</b>	<b>1.169.552</b>	<b>294.789</b>	<b>716.379</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.970.891</b>	<b>4.313.656</b>	<b>4.079.089</b>	<b>5.759.321</b>	<b>4.372.155</b>
Capital Suscrito y Pagado	1.111.434	1.111.434	1.111.434	1.111.434	4.826.550
Know How	1.540.166	1.540.166	1.609.480	1.609.480	1.609.480
Reservas Estatutarias	53.142	53.142	53.142	53.142	53.142
Ajuste por Inflación	175	175	175	175	175
Perdida del Ejercicio	- 1.752.277	- 10.338	- 469.098	- 880.813	- 2.759.389
Utilidades acumuladas	478.279	-	-	-	-
Perdidas Acumuladas	-	- 1.273.999	- 1.284.336	- 1.753.435	- 2.634.247
De Propiedad Planta y Equipo	29.366	31.875	31.875	32.746	78.133
De Otros Activos	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.460.284</b>	<b>1.452.456</b>	<b>1.052.671</b>	<b>172.729</b>	<b>1.173.843</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.431.175</b>	<b>5.766.111</b>	<b>5.131.760</b>	<b>5.932.051</b>	<b>5.545.998</b>

Fuente: Grupo Unipharm S.A



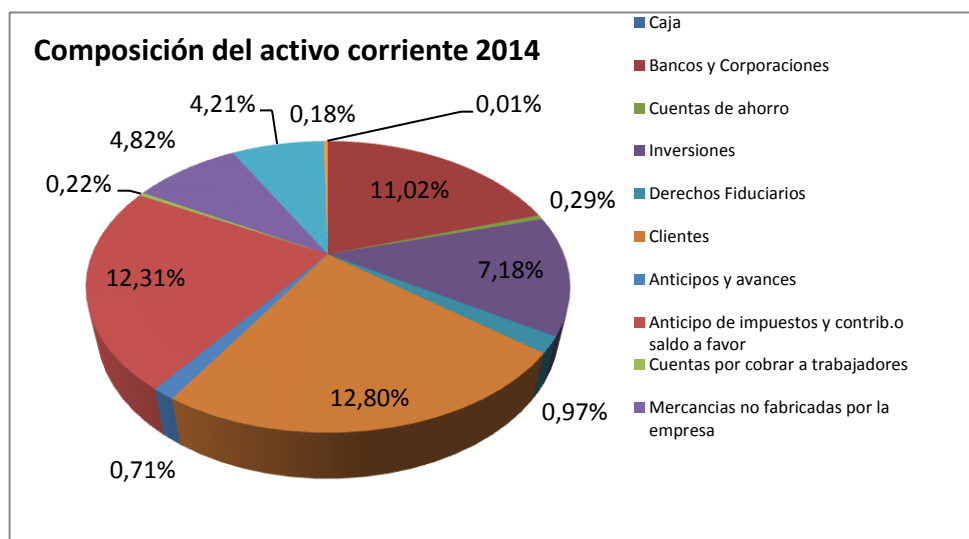
Tabla 4. Análisis vertical y horizontal Balance general 2012-2014

ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL  
GRUPO UNIPHARM S.A Y/O LABORATORIOS UNI S.A  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE  
EN MILES

	2012	AV %	AH %	2013	AV %	AH %	2014	AV %	AH %
Caja	31.437	1%	3%	500	0%	-98%	500	0%	0%
Bancos y Corporaciones	227.707	4%	60%	214.243	4%	-6%	611.250	11%	185%
Cuentas de ahorro	3.573	0%	47%	2.866	0%	-20%	15.822	0%	452%
Fondos	956	0%	-17%	660	0%	-31%	-	0%	-100%
Inversiones	-	0%	0%	-	0%	0%	398.408	7%	0%
Derechos Fiduciarios	51.800	1%	14%	52.729	1%	2%	53.804	1%	2%
Clientes	967.737	19%	18%	1.275.596	22%	32%	710.039	13%	-44%
Cuentas corrientes comerciales	-	0%	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
Anticipos y avances	40.605	1%	25%	141.947	2%	250%	39.353	1%	-72%
Anticipo de impuestos y contrib.o saldo a favor	297.432	6%	3%	508.398	9%	71%	682.676	12%	34%
Reclamaciones	2.564	0%	19%	1.560	0%	-39%	262	0%	-83%
Cuentas por cobrar a trabajadores	-	0%	-100%	-	0%	0%	12.222	0%	0%
Acreedores varios	520.060	10%	-71%	488.907	8%	-6%	-	0%	-100%
Provisiones	448	0%	0%	448	0%	0%	-	0%	-100%
Mercancías no fabricadas por la empresa	299.473	6%	19%	404.261	7%	35%	267.400	5%	-34%
Inventario de muestra médica y otros no para la venta	147.502	3%	0%	127.076	2%	-14%	233.430	4%	84%
Inventarios en tránsito	29.052	1%	-48%	-	0%	-100%	10.015	0%	0%
<b>Activo Corriente</b>	<b>2.619.450</b>	<b>51%</b>	<b>-27%</b>	<b>3.218.294</b>	<b>54%</b>	<b>23%</b>	<b>3.035.182</b>	<b>55%</b>	<b>-6%</b>
Equipo de oficina	109.007	2%	1%	110.940	2%	2%	114.809	2%	3%
Equipo de computación y comunicación	64.264	1%	6%	43.746	1%	-32%	50.125	1%	15%
Flota y equipo de transporte	38.730	1%	0%	38.730	1%	0%	57.394	1%	48%
Depreciación Acumulada	-133.832	-3%	21%	-130.421	-2%	-3%	-133.837	-2%	3%
Provisiones	-2.709	0%	0%	-3.580	0%	32%	-3.580	0%	0%
Marcas	793.893	15%	58%	521.390	9%	-34%	738.291	13%	42%
Know How	1.609.480	31%	0%	1.609.480	27%	0%	1.609.480	29%	0%
Gastos pagados por anticipado	725	0%	-91%	490.725	8%	67617%	-	0%	-100%
Cargos diferidos	878	0%	172%	-	0%	-100%	-	0%	0%
De propiedades, planta y equipo	31.875	1%	0%	32.746	1%	3%	78.133	1%	139%
De Otros Activos	-	0%	-100%	-	0%	0%	-	0%	0%
<b>Activo no corriente</b>	<b>2.512.311</b>	<b>49%</b>	<b>15%</b>	<b>2.713.756</b>	<b>46%</b>	<b>8%</b>	<b>2.510.816</b>	<b>45%</b>	<b>-7%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.131.760</b>	<b>100%</b>	<b>-11%</b>	<b>5.932.051</b>	<b>100%</b>	<b>16%</b>	<b>5.545.998</b>	<b>100%</b>	<b>-7%</b>
Proveedores	2.998.178	74%	17%	4.331.169	75%	44%	2.198.198	50%	-49%
A casa Matriz	334.924	8%	0%	334.924	6%	0%	1.470.669	34%	339%
Costos y gastos por pagar	138.797	3%	82%	151.229	3%	9%	484.152	11%	220%
Retención en la Fuente	8.903	0%	-1%	10.654	0%	20%	15.324	0%	44%
Impuesto a las ventas retenido	263	0%	-2%	152	0%	-42%	146	0%	-4%
Impuesto de Ind. Y Cio Retenido	76	0%	-30%	85	0%	12%	35	0%	-59%
Retenciones y Aportes de Nómina	48.530	1%	-1%	31.915	1%	-34%	32.817	1%	3%
Acreedores Varios	95.136	2%	6%	42.361	1%	-55%	34.350	1%	-19%
De Renta y Complementarios	4.988	0%	-97%	-	0%	-100%	-	0%	0%
Impuesto sobre las Ventas por Pagar	-	0%	0%	133	0%	0%	-	0%	-100%
De Industria y Comercio	1.699	0%	-22%	4.991	0%	194%	4.227	0%	-15%
Salarios por pagar	140.974	3%	-13%	123.761	2%	-12%	120.405	3%	-3%
Para Contingencias	11.833	0%	0%	11.833	0%	0%	11.833	0%	0%
<b>Pasivo corriente</b>	<b>3.784.300</b>	<b>93%</b>	<b>20%</b>	<b>5.042.942</b>	<b>88%</b>	<b>33%</b>	<b>4.372.155</b>	<b>100%</b>	<b>-13%</b>
Anticipos y avances recibidos	294.789	0%	-75%	716.379	0%	143%	-	0%	-100%
<b>No corriente</b>	<b>294.789</b>	<b>0%</b>	<b>-75%</b>	<b>716.379</b>	<b>0%</b>	<b>143%</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4.079.089</b>	<b>100%</b>	<b>-5%</b>	<b>5.759.321</b>	<b>100%</b>	<b>41%</b>	<b>4.372.155</b>	<b>100%</b>	<b>-24%</b>
Capital Suscrito y Pagado	1.111.434	106%	0%	1.111.434	643%	0%	4.826.550	411%	334%
Know How	1.609.480	153%	5%	1.609.480	932%	0%	1.609.480	137%	0%
Reservas Estatutarias	53.142	5%	0%	53.142	31%	0%	53.142	5%	0%
Ajuste por Inflación	175	0%	0%	175	0%	0%	175	0%	0%
Perdida del Ejercicio	-469.098	-45%	4438%	-880.813	-510%	88%	-2.759.389	-235%	213%
Utilidades acumuladas	-	0%	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
Perdidas Acumuladas	-1.284.336	-122%	1%	-1.753.435	-1015%	37%	-2.634.247	-224%	50%
De Propiedad Planta y Equipo	31.875	3%	0%	32.746	19%	3%	78.133	7%	139%
De Otros Activos	-	0%	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.052.671</b>	<b>100%</b>	<b>-28%</b>	<b>172.729</b>	<b>100%</b>	<b>-84%</b>	<b>1.173.843</b>	<b>100%</b>	<b>580%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.131.760</b>			<b>5.932.051</b>			<b>5.545.998</b>		

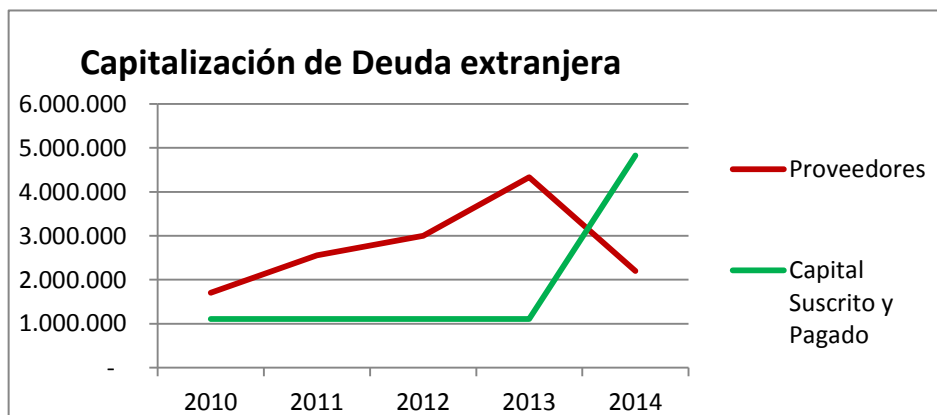
Fuente: Autores

Gráfica 7. Composición del activo corriente 2014



El activo corriente de Grupo Unipharm al 31 de diciembre de 2014 estaba representado por el 54,73% de los activos totales, la participación más alta la representa las cuentas por cobrar a clientes con un 12,80%, seguida con los anticipos de impuestos y contribuciones o saldos a favor con 12,31% y Bancos y Corporaciones con un 11,02%. Se presenta en el último año un incremento en las cuentas por cobrar a trabajadores relevantes, que pasa de ser \$248.356 en 2012 a \$12.222.223 en el 2014, cifra que se ve afectada por la venta de un activo fijo a un trabajador, a quien se da un beneficio de descuento por nómina.

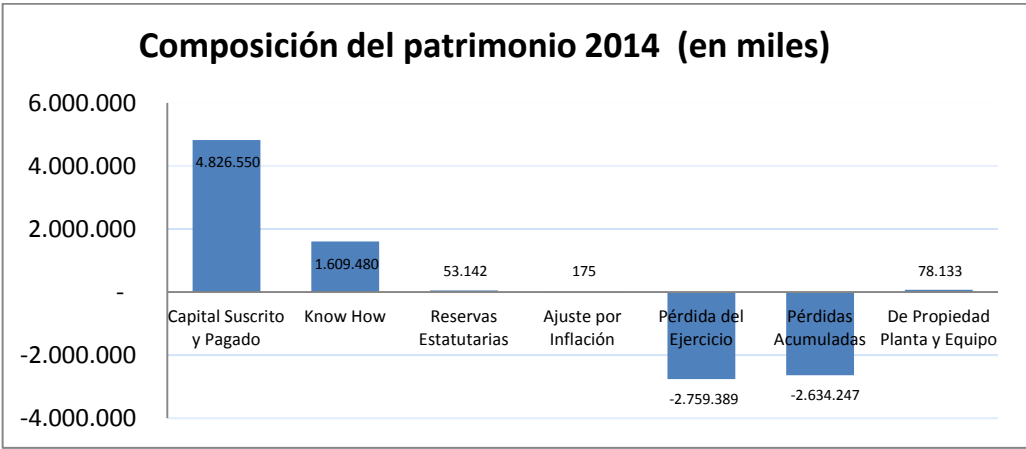
Gráfica 8. Capitalización deuda Extranjera 2014



El pasivo corriente de la compañía en el 2014 presenta una disminución del 13,30% en relación con el año inmediatamente anterior, pasando de estar en 2013 en \$5.042.942.000 de pesos a quedar en 2014 en \$ 4.372.155.000 de pesos, disminución que se generó por la capitalización de deuda del extranjero, convirtiendo como accionista a uno de sus proveedores del exterior.

La mayor concentración del pasivo en 2014 se encuentra en proveedores con un 50,28% de participación, seguido de casa matriz con 33,64% y costos y gastos por pagar con el 11,07% cifra que ha venido aumentando significativamente cada año, iniciando en el 2012 con \$80.953.000 de pesos y finalizando en el año 2014 con un valor de \$484.152.000 de pesos lo que permite identificar un retraso en el pago de acreedores.

Gráfica 9. Composición del patrimonio 2014



Fuente: Autores

El patrimonio Neto a 31 de diciembre de 2014 alcanzaba su valor en \$1.173.843.000 de pesos superior al año anterior que solo alcanzó su valor en \$172.729.000 de pesos, su incremento exclusivamente se dio por la emisión de acciones que realizó la compañía dejando la participación patrimonial en \$ 4.826.550.000 de pesos.

## Indicadores e inductores Financieros

Tabla 5. Indicadores financieros del sector farmacéutico

INDICADORES FINANCIEROS SECTOR FARMACÉUTICO								
Indicador	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilidad								
Margen Ebitda	10,9%	12,2%	10,4%	11,9%	10,8%	11,0%	10,4%	10,4%
Margen Neto	4,5%	5,0%	4,1%	5,1%	4,4%	4,3%	4,0%	3,9%
Liquidez								
Rotación Cartera Clientes	68	75	77	75	77	80	82	86
Ciclo Operacional	84	94	87	76	70	84	80	75
Endeudamiento								
Endeudamiento con Valorizaciones	43,9%	47,1%	47,9%	49,2%	52,4%	49,1%	49,9%	54,0%
Endeudamiento sin Valorizaciones	48,3%	52,4%	53,0%	55,1%	58,4%	55,1%	56,2%	60,4%
* Los indicadores financieros fueron calculados por sectorial tomando como base la información de Estados Financieros de un promedio de 574 empresas pertenecientes al sector farmacéutico.								

Fuente: [https://www.sectorial.co/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=107&Itemid=252](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=107&Itemid=252)

Tabla 6. Indicadores e inductores financieros grupo Unipharm 2010-2014

R/I	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Rentabilidad</b>					
Rentabilidad Bruta	76,87%	85,00%	89,19%	85,19%	88,98%
Rentabilidad Operacional	-37,58%	-10,08%	5,69%	9,86%	-4,61%
Rentabilidad Neta	-58,20%	-0,21%	-8,33%	-13,49%	-46,11%
ROE	-120,00%	-0,71%	-44,56%	-509,94%	-235,07%
ROA	-51,07%	-0,18%	-9,14%	-14,85%	-49,75%
<b>Liquidez</b>					
Capital de Trabajo	- 624.512	444.421	- 1.164.850	- 1.824.648	- 1.336.973
Razon Corriente	0,68	1,14	0,69	0,64	0,69
Prueba Acida	0,47	0,98	0,55	0,52	0,57
<b>Endeudamiento</b>					
Nivel de Endeudamiento	57,44%	74,81%	79,49%	97,09%	78,83%
Concentraci3n de Endeudamiento a Corto Plazo	100,00%	72,89%	92,77%	87,56%	100,00%
Concentraci3n de Endeudamiento a Largo Plazo	0,00%	27,11%	7,23%	12,44%	0,00%
Apalancamiento para Ventas	65,46%	85,99%	72,43%	88,23%	73,05%
Apalancamiento Financiero a Ventas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Carga No Operacional a Ventas	29,98%	31,00%	24,68%	28,65%	53,63%
<b>Actividad</b>					
Rotacion del Patrimonio	2,06	3,45	5,35	37,79	5,10
Rotacion del Activo	0,88	0,87	1,10	1,10	1,08
Rotacion de Cartera	3,98	6,11	5,82	5,12	8,43
Periodo de Cobro	92	60	63	71	43
Rotacion de Inventarios	129	187	274	200	298
Ciclo Operacional (días Inv+Cartera-proveedores)	-673	-787	-1329	-1112	-1465
Periodo de Pago a Proveedores	893	1034	1666	1384	1806

Fuente: Autores

Para todos los años excepto para el 2011 los activos corrientes superan a los pasivos corrientes, lo que hace insuficiente el pago de obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos, en el año 2010 se vio un aumento significativo en el nivel de endeudamiento, iniciando en 2010 con 57.44% hasta llegar al 2013 en un

97.09% cerrando 2014 en 78.83% porcentaje que sale completamente del endeudamiento que presenta el sector que esta alrededor de 55%

En cuanto a la rotación de cartera la organización presenta un indicador que sobresale frente al promedio del sector que se encuentra entre 80 días, mientras que para Unipharm rota entre 65 días promedio, en los últimos 4 años se muestra una gestión eficiente en el cobro de cartera y sobresale el periodo 2014 con una rotación de 43 días.

Sin embargo, la rotación de inventarios de Grupo Unipharm es muy lenta con respecto a la del sector, para el 2012 los inventarios en el sector rotaban ente 4 y 18 veces mientras que en Unipharm rota 1,92 para 2011 y 1,21 veces para 2014.

El ciclo de caja operacional de Grupo Unipharm (días de inventario + días de rotación cartera- días de rotación proveedores) presenta un resultado negativo en todos los años analizados, la operación ha sido ineficiente en el pago a sus proveedores que puede ser muy desfavorable para lograr una financiación con deuda nacional.

**Tabla 7. Indicadores financieros grupo Unipharm 2010-2014**

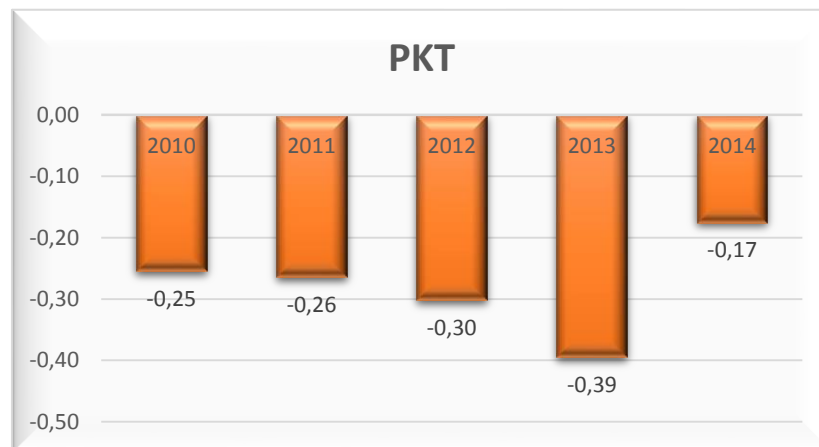
<b>ESTRUCTURA CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERACIONAL</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Cuentas por cobrar clientes	756,882,320	821,200,421	967,736,810	1,275,595,546	710,038,817
Inventarios netos	155,095,478	203,685,804	176,553,853	127,076,000	243,445,181
Anticipo impuestos	109,076,391	288,898,831	297,431,776	508,398,042	682,676,474
Anticipo Proveedores	-	-	-	-	-
<b>Capital Trabajo Operacional (KTO)</b>	<b>1,021,054,189</b>	<b>1,313,785,055</b>	<b>1,441,722,439</b>	<b>1,911,069,588</b>	<b>1,636,160,473</b>
Cuentas por pagar Proveedores	1,703,669,791	2,559,368,872	2,998,177,847	4,331,169,288	2,198,198,392
Otros pasivos corrientes operacionales	80,952,510	76,154,413	138,796,840	151,228,981	484,151,568
<b>Cuentas por Pagar Operacionales</b>	<b>1,784,622,301</b>	<b>2,635,523,285</b>	<b>3,136,974,686</b>	<b>4,482,398,269</b>	<b>2,682,349,960</b>
<b>Capital de Trabajo Neto Operacional (KTNO)</b>	<b>- 763,568,112</b>	<b>- 1,321,738,230</b>	<b>- 1,695,252,247</b>	<b>- 2,571,328,681</b>	<b>- 1,046,189,488</b>

Fuente: Autores

El capital de trabajo Neto operativo (KTNO) es negativo para todos los periodos observados debido al nivel de endeudamiento que la empresa presenta con sus proveedores del exterior, situación que no solo ha afectado a terceros sino que por ser deuda extranjera en los últimos dos años ha logrado impactar el resultado por la volatilidad de la moneda.

Lo anteriormente mencionado afecta también la Productividad de Capital de Trabajo (PKT) generándose valores negativa para todos los años, lo que significa que no se están aprovechando los recursos comprometidos en capital de trabajo para generar valor agregado para los propietarios, ya que a pesar del aumento en las ventas la deuda con proveedores en el exterior es tan alta que supera el capital de trabajo operacional de la compañía.

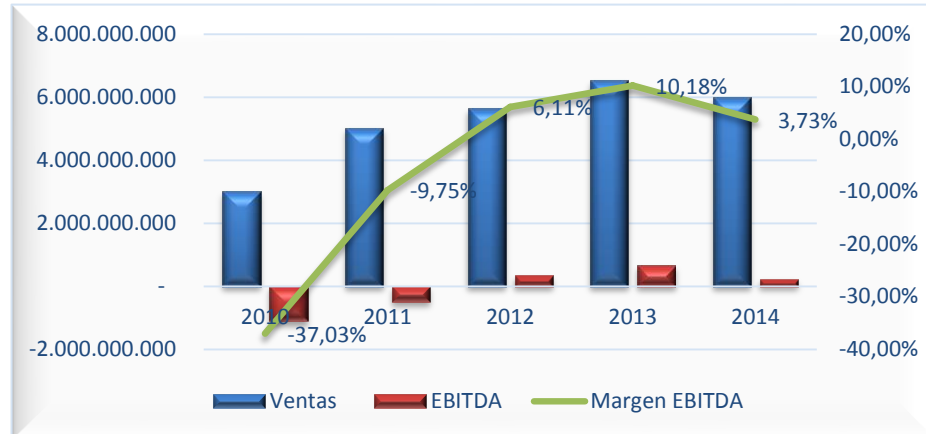
Gráfica 10. Comportamiento PKT



El UODI de igual manera, es negativo para la mayoría de los años, lo que indica que las ventas no alcanzan a generar la utilidad operacional suficiente, después de pagar los impuestos. La causa principal es el exceso en los rubros de costos y gastos con los que actualmente cuenta la compañía que impactan directamente el resultado de la misma.

Adicionalmente, se observa que la compañía tuvo dificultades para generar caja en los dos primeros años por lo cual el EBITDA es negativo, para los años restantes su utilidad operacional mejora pero con tendencia decreciente teniendo en cuenta los altos rubros manejados en gastos administrativos y de ventas.

Gráfica 11. Comportamiento Ventas vs EBITDA



Las pérdidas presentadas en los últimos estados de resultados han impactado negativamente los indicadores como el ROA que presenta su mayor impacto en el último periodo con un -49.75% mientras que para el ROE su mayor afectación se encuentra en el año 2013 con -509,94%.

## 2.2. FORMULACIÓN

Con base en el análisis realizado se identificaron algunas fallas en el manejo de rotaciones de inventario, sobrecostos en algunos rubros de operación como los de arrendamientos, atenciones a clientes, descuentos financieros muy altos, se halló una rotación de cartera adecuada frente a la que maneja el sector, un manejo inadecuado frente al pago de proveedores del exterior lo que implica una carga financiera por TRM para la empresa que impacta directamente el resultado.

## 3. METODOLOGÍA

Para elaborar el presente trabajo de grado, se planteó la siguiente metodología.

### 3.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ENTENDIMIENTO DE LA EMPRESA

Esta etapa inicia cuando los participantes del proyecto solicitan la correspondiente autorización a la empresa Grupo Unipharm, quien brindó el aval para iniciar el proyecto, facilitando los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) de los periodos a evaluar, de igual manera, brindaron información que permitiría conocer la empresa en forma general como; el organigrama, políticas internas, misión, visión, además de información propia del negocio; productos, clientes proveedores, concentración de las ventas, información de mercado y lanzamiento de productos.

De igual manera se recolectan datos del sector a través de diferentes fuentes de información como el DANE, la ANDI y el IMS.

### **3.2. DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

Para esta etapa se realiza la construcción de los diferentes indicadores e inductores que permiten conocer la eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa, como indicadores de Rentabilidad, liquidez y Actividad. También se elaboran los cálculos para el análisis vertical y horizontal de los estados financieros para los periodos 2010-2014.

Los resultados del análisis permiten identificar las principales necesidades, falencias y fortalezas que apoyan el enfoque de estrategias que se pretenden plantear en el modelo financiero.

### **3.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR**

En esta tercera etapa se plantean estrategias basadas en los resultados del diagnóstico financiero que pueden llegar a generar un beneficio o mejoramiento económico a la compañía, estas se proyectan en los periodos 2015-2019 con el fin de conocer si su aplicación genera valor. Estas estrategias se basan



principalmente en la reducción de costos y gastos que se identificaron como excesos o que se clasifican como ineficiencia en el uso de recursos.

### **3.4.DISEÑO, DESARROLLO Y VALIDACIÓN DEL MODELO FINANCIERO EN EXCEL**

Con el fin de lograr una integración completa entre las variables del proyecto, se procede a armar una estructura organizada de la información financiera de la empresa que sirvió como base para lograr una proyección acorde con el estudio que se estaba realizando. Se involucraron otras variables macroeconómicas que pueden afectar el desempeño financiero, por ejemplo la inflación, el PIB, las tasas de interés, la TRM, entre otras.

Las proyecciones fueron tomadas de las fuentes de Investigaciones Bancolombia, Dane y Banrep.

Basados en la información histórica y en datos suministrados por personal de la empresa se llega a una primera conclusión o posible estrategia a la que debería recurrir la compañía como retomar la línea de premezclas o más conocida como Nutra, que básicamente son productos como el hierro y el zinc que están enfocados a clientes específicos dentro del sector, este producto se comercializaba bien hasta el año 2013 Sin embargo, para 2014 tuvo un decrecimiento del 502% sobre la venta del año 2013. No se ha contado con un representante exclusivo para esta línea por lo que es un mercado al que no se le ha prestado atención, también se identificó que este no tiene mayores costos asociados por lo que su rentabilidad es mayor que la línea Rx. Se propone para 2015 un crecimiento del 5,18% sobre la venta de 2013 en esta línea, para llegar a una venta de \$373.611.493 para 2015. Los costos asociados están relacionados con los salarios y el costo de venta que se calcula con datos reales a 2014.

Por otro lado, se identificó un gasto de administración en arriendo de la bodega que de acuerdo con su volumen de operación y de inventario es un gasto

innecesario que puede ser disminuido con el alquiler de una más pequeña que cuente con todas las necesidades del almacenamiento actual. Dentro de los promedios de alquiler en el mercado se identificó algunas por montos de \$6.200.000 mensuales logrando una reducción del 388% del valor actual.

Otras de las estrategias a implementar es la rotación del inventario que para el último periodo analizado alcanzaba los 10 meses de inventario, por su baja rotación este impacta el resultado directamente por vencimiento. Esto permite implementar estrategias inmediatas para que el producto sea utilizado para la promoción o impulso, se propone una estrategia de enganchar clientes nuevos bonificando en 2X1 por cada producto, la idea de buscar clientes nuevos es que no se saturen los inventarios del mercado activo para no afectar el resultado con devoluciones, la idea de negocio es tener más cobertura en Bogotá llegando a lugares que no se han explorado y que son oportunidad del negocio.

Por otra parte, se identifica que la compañía otorga muchos de sus recursos para la promoción o atenciones a clientes que pueden ser disminuidos sin afectar o impactar la rentabilidad en un 40% por estos conceptos, también se observa que los descuentos otorgados por la financiación de los clientes alcanza el 5% y los descuentos adicionales el 8%, se propone reducir el descuento pronto pago a un 4% y plantear utilizar un 3% para otras promociones especiales las cuales deberán ser presupuestadas y programadas directamente por el área de ventas quien debe determinar cómo utiliza ese recurso dentro de su estrategia.

Por otro lado, existe una amortización de registros marcarios que se castigaron en 2014 las cuales no afectan los periodos siguientes, por lo que estos gastos no se proyectan solo se eliminan.

La Disminución de los gastos de mercadeo, en algunos rubros significativos como suscripciones y reducción de gasto de muestra médica a la mitad, así mismo, la disminución de 5 plazas ocupadas que no son productivas.

La devaluación de la moneda para 2014 dejó a la compañía con un gasto por diferencial cambiario de casi \$1.200.000.000 por la deuda que la compañía tiene con proveedores del grupo empresarial en otros países. Con las proyecciones de Bancolombia con respecto a la TRM y con otros investigadores financieros como Corficolombiana, se determina que la TRM ha llegado hasta su punto más alto de aprox. \$3.100 lo que permite estimar una TRM al finalizar el periodo 2015 cerca a los \$2.540 por dólar. Por lo que se puede proyectar un diferencial cambiario de menor impacto que los años anteriores.

Contando con las proyecciones de los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) se ejecutan nuevamente los indicadores pero esta vez con los datos proyectados, de igual manera al contar con esta información se genera el flujo de caja libre con el fin de conocer los resultados de los supuestos planteados anteriormente, de igual manera con el fin de contar con un panorama más amplio de las situaciones que se pueden presentar dentro de los supuestos se genera un análisis de escenarios pesimista, realista y optimista para abarcar el comportamiento de la empresa si se llegase a presentar un cambio significativo en algunas variables ya presentadas.

Por último, se hace necesario realizar la validación del Excel luego de contar con toda la información disponible, para esto se realizan diferentes pruebas que se basan en un cambio de variables Macro y microeconómicas. Como la propuesta de estrategias se concentra en la reducción de costos, se realizan varias pruebas para conocer el comportamiento que se reflejaría basada en diferentes rangos de ventas y porcentajes de costos, estas se encuentran como variables de entradas dentro del modelo en Excel.

### **3.5 SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO.**

La sustentación se realiza con base en los resultados presentados y analizados dentro del proyecto, así mismo se tendrán en cuenta las especificaciones

presentadas por la universidad para la realización de la exposición frente a los jurados.

Esta presentación contendrá los puntos más importantes del proyecto como la presentación de la empresa, diagnóstico, estrategias, resultados y conclusiones.

#### 4. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el modelo financiero que fue construido con la información suministrada por la compañía y las estrategias que se aplicaron a las proyecciones, estos resultados se analizan en los escenarios pesimista, realista y optimista y en los resultados de indicadores, inductores y flujos de caja basados en el escenario realista para los periodos 2015-2019.

##### 4.1. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES

Basados en la información histórica de la compañía y la información suministrada por la dirección de la compañía, personal de ventas, facturación y contabilidad se determinan las siguientes estrategias.

<b>PROBLEMA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Deficiencia en el Flujo de caja, poca	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retomar la línea de premezclas o más conocida como Nutra, que básicamente son productos como el hierro y el zinc que están enfocados a clientes específicos dentro del sector, este producto se comercializaba bien hasta el año 2013 Sin embargo, para 2014 tuvo un decrecimiento del 502% sobre la venta del año 2013. No se ha contado con un representante exclusivo para esta línea por lo que es un mercado al que no se le ha prestado atención, también se identificó que este no tiene mayores costos</li></ul>

rentabilidad del ejercicio	<p>asociados por lo que su rentabilidad es mayor que la línea Rx. Se propone para 2015 un crecimiento del 5,18% sobre la venta de 2013 en esta línea, para llegar a una venta de \$373.611.493 para 2015. Los costos asociados están relacionados con los salarios y el costo de venta que se calcula con datos reales a 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifica que la compañía otorga muchos de sus recursos para la promoción o gastos de representación en sus clientes que pueden ser disminuidos sin afectar o impactar la rentabilidad en un 40% de estos conceptos.</li> <li>• Los descuentos otorgados por la financiación de los clientes alcanza el 5% y los descuentos adicionales el 8%, se propone reducir el descuento pronto pago a un 4% y plantear utilizar un 3% para otras promociones especiales las cuales deberán ser presupuestadas y programadas directamente por el área de ventas quien debe determinar cómo utiliza ese recurso dentro de su estrategia.</li> <li>• La devaluación de la moneda para 2014 dejó a la compañía con un gasto por diferencial cambiario de casi \$1.200.000.000 por la deuda que la compañía tiene con empresas del grupo empresarial en otros países. Con las proyecciones de Bancolombia con respecto a la trm y con otros investigadores financieros como Corficolombiana se determinan que la trm ha llegado hasta su punto más alto de aprox. 3100 lo que permite estimar una trm al finalizar el periodo 2015 cerca a los \$2.540 por dólar. Por lo que se puede proyectar un diferencial cambiario menos negativo que los años anteriores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identificó un gasto de administración en</li> </ul>

<p>Sobrecostos administrativos que perjudican la rentabilidad y la caja.</p>	<p>arriendo de la bodega que de acuerdo con su volumen de operación y de inventario es un gasto innecesario que puede ser disminuido con el alquiler de una más pequeña que cuente con todas las necesidades del almacenamiento actual. Dentro de los promedios de alquiler en el mercado se identificó algunas por montos de 6.200.000 mensuales logrando una reducción del 388% del valor actual.</p>
<p>Deficiencia en el Flujo de caja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rotación del inventario para el último periodo analizado alcanzaba los 10 meses de inventario, por su baja rotación este impacta el resultado directamente por vencimiento. Esto permite buscar implementar estrategias inmediatas para que el producto sea utilizado para la promoción o impulso, se propone una estrategia de enganchar clientes nuevos bonificando en 2X1 por cada producto, la idea de buscar clientes nuevos es que no se puede llenar el mercado actual con unos stock totalmente llenos que probablemente se devolverán sino que la idea de negocio sea llegar a más lugares de Bogotá que no se han explorado y que son oportunidad del negocio.</li> </ul>
<p>Menor rentabilidad del ejercicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una amortización de marcas que se castigaron en 2014 las cuales no afectan los periodos siguientes, por lo que estos gastos no se proyectan solo se eliminan.</li> <li>• Disminución de los gastos de mercadeo, en algunos rubros significativos como suscripciones y reducción en el gasto de muestra médica a la mitad.</li> <li>• Disminución de 5 plazas ocupadas que no son productivas</li> </ul>

## 4.2. SUPUESTOS MACROECONÓMICOS Y MICROECONÓMICOS

En el modelo financiero se tomaron en cuenta los siguientes supuestos macro y microeconómicos proyectados por Investigaciones Bancolombia, Dane, y el Banco de la República.

**Tabla 8. Supuestos Macroeconómicos**

**DATOS MACROECONÓMICOS**

Investigaciones Bancolombia (Dane, Banrep)										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Impuesto de Renta	33.0%	33.0%	33.0%	33.0%	34.0%	34.0%	34.0%	34.0%	34.0%	34.0%
Crecimiento económico PIB	5.00%	6.65%	4.21%	3.83%	4.44%	3.10%	2.80%	3.40%	3.80%	3.90%
Inflación	3.00%	3.72%	2.44%	1.94%	3.70%	5.70%	3.70%	2.90%	3.10%	3.00%
Tasa de interés	3.00%	4.75%	4.25%	3.25%	4.50%	4.50%	4.50%	4.25%	4.25%	4.25%
Tasa de cambio (USD)	\$ 1,914	\$ 1,943	\$ 1,768	\$ 1,927	\$ 2,392	\$ 2,960	\$ 3,130	\$ 3,221	\$ 2,965	\$ 2,815
Devaluación	-4.64%	1.01%	3.63%	2.68%	2.62%					

**Tabla 9. Supuestos Microeconómicos**

**DATOS MICROECONÓMICOS**

Estrategia Vts Línea Nutra	Descripción	Pesos	Miles
Salarios	12	36,000,000	36,000
Factor prestacional	20.83%	7,498,800	7,499
Seguridad social y parafiscal	17.04%	6,135,840	6,136
<b>Total</b>		<b>49,634,640</b>	<b>49,635</b>

Tasas combinadas de crecimiento en ventas	Esperado	Impacto	Ponderación 2015	Ponderación 2016	Ponderación 2017	Ponderación 2018	Ponderación 2019
PIB	3.10%	21%	0.64%	0.58%	0.70%	0.78%	0.80%
Crecimiento Historico	6.27%	42%	2.61%	2.61%	2.61%	2.61%	2.61%
Incremento en Precios (IPC_15)	5.70%	38%	2.16%	1.40%	1.10%	1.17%	1.13%
<b>Gradiente de crecimiento</b>	<b>15.07%</b>		<b>5.40%</b>	<b>4.59%</b>	<b>4.41%</b>	<b>4.56%</b>	<b>4.55%</b>

Costo Venta línea Éticos/P_vta	12.00%
Costo Venta línea Nutra/P_vta	70.00%
Rotación de Inventario primer Año	10.00%
Reducción gastos diversos (atención a clientes)	30.00%
Reduccion Gts Extra diversos anual	40.00%
Descuentos financieros	7.00%
Reducción muestra médica	50.00%
Reducción arrendamiento	27.00%

Salarios Area comercial	N. empleados	Salario y comisión	Carga prestacional	Carga parafiscal	Total
Area comecial 12 meses	5	3,000,000	20.8%	17.0%	248,173,200

### 4.3. PROYECCIONES

#### 4.3.1. Cuadros que sustentan las proyecciones

A continuación se muestra la proyección de los principales rubros del Estado de Resultados con la implementación de las estrategias planteadas, adicional se presentan los escenarios pesimista, realista y optimista para las ventas.

Tabla 10. Rubros generales de las proyecciones

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales	6.778.425	7.588.381	8.338.660	9.157.638	10.036.101
Costo de Ventas	1.030.559	1.139.487	1.241.887	1.353.199	1.472.354
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1.003.609	1.041.337	1.072.583	1.106.764	1.141.021
GASTOS DE VENTAS	3.415.808	3.542.193	3.644.917	3.757.909	3.870.646

### ESCENARIOS

Se realizó la simulación de las variables ventas, costos, rotación, clientes, Gastos Diversos en los escenarios realista, optimista y pesimista, obteniendo como resultado el flujo de caja libre del 2015 al 2019 para cada escenario.

Tabla 11. Escenarios

Resumen de escenario		Valores actuales:	Pesimista	Realista	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>					
Cto_vta_Eticos		12%	20%	12%	10%
Cto_vta_Nutra		70%	90%	70%	80%
Rotacion_Inventario		10%	5%	10%	20%
Reduccion_Gto_Diverso_Clientes		30%	20%	30%	40%
Reduccion_Gto_Diversos		40%	20%	40%	50%
Descuentos_Financieros		7%	7%	7%	60%
Reduccion_Muestra_Medica		50%	50%	50%	40%
Arrendamiento		27%	10%	27%	30%
<b>Celdas de resultado:</b>					
FLUJO_CAJA_LIBRE_2015		2,139,815.47	2,026,608.87	2,139,815.47	2,520,735.18
FLUJO_CAJA_LIBRE_2016		1,254,932.25	1,065,391.23	1,254,932.25	1,692,044.47
FLUJO_CAJA_LIBRE_2017		1,945,681.93	1,747,785.12	1,945,681.93	2,367,010.85
FLUJO_CAJA_LIBRE_2018		1,701,991.72	1,497,957.60	1,701,991.72	2,177,462.45
FLUJO_CAJA_LIBRE_2019		1,094,655.45	1,065,625.71	1,094,655.45	2,835,582.07

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.



### 4.3.2. Flujo de caja proyectado mensual 2015.

Con base en el escenario realista se calcula el flujo de caja mensualizado del año 2015 en miles de pesos.

Tabla 12. Flujo de caja mensualizado 2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingreso por Ventas Netas	348.526	570.316	570.316	570.316	570.316	570.316	570.316	570.316	557.642	551.305	538.631	348.526
Cartera Fin de mes	764.366	805.124	845.881	886.639	927.397	968.154	1.008.912	1.049.669	1.077.753	1.099.500	1.108.574	1.162.901
Recaudo de cartera	294.199	529.558	529.558	529.558	529.558	529.558	529.558	529.558	529.558	529.558	529.558	294.199
PROVEEDORES	58.297	58.297	58.297	58.297	58.297	58.297	58.297	58.297	58.297	58.297	58.297	58.297
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	77.945	77.945	77.945	77.945	77.945	77.945	77.945	77.945	77.945	77.945	77.945	77.945
GASTOS DE VENTAS	294.712	294.712	294.712	294.712	294.712	294.712	294.712	294.712	294.712	294.712	294.712	294.712
OTROS PAGOS FINANCIEROS	104.949	104.949	104.949	104.949	104.949	104.949	104.949	104.949	104.949	104.949	104.949	104.949
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-241.704	-6.345	-6.345	-6.345	-6.345	-6.345	-6.345	-6.345	-6.345	-6.345	-6.345	-241.704
Saldo inicial efectivo	611.250	369.546	363.201	356.856	350.510	344.165	337.820	331.475	325.130	318.785	312.440	306.094
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL</b>	<b>369.546</b>	<b>363.201</b>	<b>356.856</b>	<b>350.510</b>	<b>344.165</b>	<b>337.820</b>	<b>331.475</b>	<b>325.130</b>	<b>318.785</b>	<b>312.440</b>	<b>306.094</b>	<b>64.390</b>

Fuente: Autores

### Análisis y Explicaciones

El flujo de caja se proyectó de acuerdo con las estrategias aplicadas en las proyecciones, manejando las mismas rotaciones de cartera y de proveedores, viéndose afectados los meses de diciembre y enero en el recaudo de cartera por ser meses en donde se laboran solo 18 días por vacaciones colectivas.

Aunque se mantiene una caja adecuada mínima a inicio de mes se observa que se sigue viendo afectado el pago a los proveedores, aunque se mejora con respecto al año anterior a la proyección, pues sigue rotando de una manera muy insostenible para los terceros, que si bien es cierto aunque pertenecen al mismo grupo empresarial afectan el resultado consolidado que en nuestro caso no se evaluará, sin embargo son efectos que la administración debe tener en cuenta en la planeación.

### 4.3.3. Flujo de caja proyectado 5 años.

Tabla 13. Flujo de caja 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso por Ventas Netas	6.778.425	7.588.381	8.338.660	9.157.638	10.036.101
Cartera Fin de mes	1.604.486	2.372.413	3.121.227	4.160.319	5.176.801
Recaudo de cartera	<b>5.883.978</b>	<b>6.820.453</b>	<b>7.589.847</b>	<b>8.118.546</b>	<b>9.019.619</b>
<b>PROVEEDORES</b>	<b>720.555</b>	<b>1.502.295</b>	<b>1.346.439</b>	<b>1.786.881</b>	<b>2.281.005</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>914.651</b>	<b>948.124</b>	<b>1.250.041</b>	<b>1.501.252</b>	<b>1.629.512</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>3.443.635</b>	<b>3.177.234</b>	<b>3.842.392</b>	<b>4.058.495</b>	<b>4.008.414</b>
<b>OTROS PAGOS FINANCIEROS</b>	<b>1.351.998</b>	<b>902.227</b>	<b>1.373.860</b>	<b>826.487</b>	<b>851.123</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>-546.860</b>	<b>290.574</b>	<b>-222.885</b>	<b>-54.569</b>	<b>249.565</b>
Saldo inicial efectivo	611.250	64.390	354.964	132.079	77.510
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL</b>	<b>64.390</b>	<b>354.964</b>	<b>132.079</b>	<b>77.510</b>	<b>327.075</b>

Fuente: Autores

#### Análisis y explicaciones

El flujo de caja proyectado 5 años presenta un nivel de pago de proveedores constante mientras que en años anteriores no se tenía contemplado dicho pago a los proveedores del exterior. Se puede observar que el flujo neto de efectivo por los primeros 4 años de la proyección son negativos, mejorando en el año 2019 debido a una recuperación por la disminución de gastos operativos a partir de los años ya ejecutados.

No se incluye inversión de activos fijos porque se dedica exclusivamente a la distribución y se identifica que dentro de su estructura de activos no requiere invertir por el momento en este concepto, por lo que la participación de inversión es netamente en gastos de operación.

No se decreta pago de dividendos dentro del flujo de caja puesto que el objetivo de los accionistas es ganar posicionamiento de su marca en el mercado y utilizar los excedentes de estos años para compensar las pérdidas acumuladas de años anteriores.

### 4.3.4. Estado de resultados proyectado

Tabla 14. Estado de Resultados proyectado 2015-2019

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales	3.010.902	5.016.184	5.631.771	6.527.256	5.984.979	6.778.425	7.588.381	8.338.660	9.157.638	10.036.101
Costo de Ventas	696.423	752.527	608.977	966.668	659.654	1.030.559	1.139.487	1.241.887	1.353.199	1.472.354
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2.314.480</b>	<b>4.263.657</b>	<b>5.022.794</b>	<b>5.560.588</b>	<b>5.325.325</b>	<b>5.747.866</b>	<b>6.448.894</b>	<b>7.096.773</b>	<b>7.804.439</b>	<b>8.563.747</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>859.521</b>	<b>767.181</b>	<b>939.616</b>	<b>1.064.641</b>	<b>1.694.107</b>	<b>1.003.609</b>	<b>1.041.337</b>	<b>1.072.583</b>	<b>1.106.764</b>	<b>1.141.021</b>
Gastos de personal	422.334	349.977	369.410	301.064	415.310	438.982	455.225	468.426	482.947	497.436
Honorarios	63.631	42.970	102.156	232.626	150.485	159.063	164.948	169.732	174.993	180.243
Impuestos	0	77	420	1.699	6.252	6.608	6.853	7.051	7.270	7.488
Arrendamientos	218.824	237.670	267.430	293.278	286.152	74.264	77.606	80.904	84.343	87.927
Seguros	15.523	14.008	14.071	9.435	9.409	9.945	10.313	10.612	10.941	11.269
Servicios	78.214	65.366	72.525	67.271	76.368	80.721	83.708	86.135	88.805	91.470
Gastos Legales	6.292	2.846	3.360	8.492	138.555	88.555	91.831	94.494	97.424	100.346
Mantenimiento y Reparaciones	760	1.614	2.018	3.057	5.998	6.340	6.575	6.765	6.975	7.184
Adecuacion e Instalacion	130	0	0	0	11	12	13	13	13	14
Gastos de Viaje	12.714	2.983	11.694	57.407	48.751	51.530	53.436	54.986	56.691	58.391
Depreciaciones	16.779	16.527	23.635	20.853	24.698	26.106	27.071	27.857	28.720	29.582
Diversos	24.264	32.154	72.895	69.461	55.368	58.524	60.689	62.449	64.385	66.317
Amortizaciones	0	0	0	0	473.950	0	0	0	0	0
Provisiones	55	990	0	0	2.801	2.960	3.070	3.159	3.257	3.355
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>2.586.526</b>	<b>4.001.966</b>	<b>3.762.488</b>	<b>3.852.460</b>	<b>3.906.835</b>	<b>3.415.808</b>	<b>3.542.193</b>	<b>3.644.917</b>	<b>3.757.909</b>	<b>3.870.646</b>
Gastos de Personal	1.995.868	2.916.821	2.656.325	2.651.263	2.403.120	2.341.559	2.428.197	2.498.614	2.576.071	2.653.354
Honorarios	27.962	71.028	45.760	19.870	0	0	0	0	0	0
Impuestos	36.354	25.811	23.668	32.455	27.793	29.377	30.464	31.347	32.319	33.289
Arrendamientos	4.468	971	2.360	6.444	7.710	8.149	8.451	8.696	8.965	9.234
Contrib, y Afiliaciones	0	300	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros	0	0	0	5.382	5.255	5.555	5.760	5.927	6.111	6.294
Servicios	130.867	183.487	229.695	295.750	302.414	319.652	331.479	341.092	351.665	362.215
Gastos Legales	0	2.687	520	5.408	822	869	901	927	956	985
Mantenimiento y Reparaciones	0	0	81	485	1.121	1.185	1.229	1.264	1.303	1.343
Gastos de Viaje	54.430	104.818	124.127	158.832	179.291	189.511	196.522	202.222	208.491	214.745
Diversos	336.577	696.044	679.953	676.572	979.309	519.953	539.191	554.827	572.027	589.188
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-1.131.567</b>	<b>-505.490</b>	<b>320.691</b>	<b>643.487</b>	<b>-275.616</b>	<b>1.328.448</b>	<b>1.865.364</b>	<b>2.379.273</b>	<b>2.939.766</b>	<b>3.552.080</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>281.997</b>	<b>2.234.221</b>	<b>604.877</b>	<b>345.752</b>	<b>726.053</b>	<b>24.967</b>	<b>25.891</b>	<b>26.642</b>	<b>-124.819</b>	<b>-35.737</b>
No operacionales										
Financieros	271.735	452.835	504.804	241.441	545.681	0	0	0	-152.287	-64.028
Recuperaciones	305	337	50.346	89.467	156.751	0	0	0	0	0
Indemnizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos ejerc.Anteriores	8.607	10.999	272	0	0	0	0	0	0	0
Diversos	1.351	1.770.049	49.455	14.844	21.649	22.883	23.730	24.418	25.175	25.930
Utilidad en la venta de activos	0	0	0	0	1.972	2.084	2.161	2.224	2.293	2.362
<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>902.708</b>	<b>1.555.206</b>	<b>1.389.678</b>	<b>1.870.051</b>	<b>3.209.826</b>	<b>1.888.141</b>	<b>1.447.896</b>	<b>1.428.845</b>	<b>1.416.784</b>	<b>1.471.714</b>
Financieros	496.093	947.479	648.487	953.662	2.025.902	1.070.360	599.857	556.212	517.100	545.040
Pérdida venta y Retiro de bienes	105.445	57.512	105.360	38.279	95.261	100.691	104.417	107.445	110.775	114.099
Gastos extraordinarios	28.426	9.975	2.619	2.205	4.596	4.858	5.038	5.184	5.345	5.505
Diversos	272.744	540.240	633.212	875.905	1.084.067	712.232	738.585	760.004	783.564	807.071
<b>UTILIDAD PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-1.752.277</b>	<b>173.525</b>	<b>-464.111</b>	<b>-880.813</b>	<b>-2.759.389</b>	<b>-534.725</b>	<b>443.359</b>	<b>977.071</b>	<b>1.398.163</b>	<b>2.044.629</b>
PROVISIÓN RENTA	0	183.863	4.988	0	0	0	150.742	332.204	475.375	695.174
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>-1.752.277</b>	<b>-10.338</b>	<b>-469.098</b>	<b>-880.813</b>	<b>-2.759.389</b>	<b>-534.725</b>	<b>292.617</b>	<b>644.867</b>	<b>922.787</b>	<b>1.349.455</b>

Fuente: Autores

Para las proyecciones del Estado de Resultados, se afectaron determinados rubros de acuerdo con las estrategias planteadas. El resultado de las cuentas afectadas muestra lo siguiente:

- Aumento en el rubro de costo de ventas para los periodos 2015-2019 con respecto a los años históricos, causado principalmente por la implementación de la estrategia de retomar la línea de premezclas (Nutra). El porcentaje de participación de estos costos dentro de las ventas aumentó de un 11,2% para el año 2014 a un 15,20% para el 2015, manteniéndose dicho porcentaje para el resto de los años proyectados, el margen bruto para el año inicial proyectado 2015 se calcula en 85% vs 89% del 2014, se podría definir que la estrategia hasta el análisis de la utilidad bruta no es un valor agregado, sin embargo, su impacto se ve reflejado directamente en los gastos de operación ya que esta estrategia impacta en el resultado operacional al no tener mayores gastos asociados en su comercialización.
- Disminución en los gastos de administración, principalmente ocasionado por la reducción en el valor del arrendamiento de una bodega que no está utilizándose ni aprovechándose en su totalidad, por lo cual, el cambio de dicha bodega por una más pequeña y a su vez más económica, genera ahorros para la compañía que mejoran el flujo de caja y el resultado de la operación.
- Disminución de los gastos de ventas principalmente afectados por los rubros de gastos de personal el cual básicamente se impacta por la estrategia implementada de la disminución de las 5 plazas que no están siendo productivas y si están generando costos para la compañía. Igualmente la cuenta de gastos diversos en donde se afectan recursos para muestras médicas se vio impactada por la disminución de las compras de estas muestras en un 50%, teniendo en cuenta que se mantiene gran inventario en bodega, esto genera ahorros importantes.

- La diferencia en cambio proyectada y aplicada en el Estado de resultados muestra impacto financiero importante por la volatilidad de la moneda, se proyectan con los datos de las investigaciones de Bancolombia, que puede tener un efecto muy favorable si el cierre de la TRM es cercano a la proyección.
- Con la disminución en la compra de muestra médica y la optimización en la rotación de inventario se mejora el rubro de gasto por pérdida de producto de baja rotación o por vencimiento.

El resultado de aplicar las estrategias genera valor para la compañía a partir del año 2015 aunque en este primer año su resultado Neto es negativo, presenta un crecimiento frente al año anterior.

#### **4.3.5. Balance general proyectado**

Tabla 15. Balance general proyectado 2015-2019

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Caja	956	30.663	31.437	500	500	500	500	500	500	500
Bancos y Corporaciones	28.077	141.939	227.707	214.243	611.250	64.390	354.964	132.079	77.510	327.075
Cuentas de ahorro	14	2.426	3.573	2.866	15.822	15.822	15.822	15.822	15.822	15.822
Fondos	-	1.156	956	660	-	-	-	-	-	-
Inversiones	-	-	-	-	398.408	398.408	398.408	398.408	398.408	398.408
Derechos Fiduciarios	44.215	45.384	51.800	52.729	53.804	53.804	53.804	53.804	53.804	53.804
Clientes	756.882	821.200	967.737	1.275.596	710.039	1.018.408	1.157.072	1.233.468	1.401.700	1.586.503
Cuentas corrientes comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anticipos y avances	20.869	32.356	40.605	141.947	39.353	39.353	39.353	39.353	39.353	39.353
Anticipo de impuestos y contrib. o saldo a favor	109.076	288.899	297.432	508.398	682.676	852.137	891.104	767.367	520.933	771.835
Reclamaciones	1.376	2.146	2.564	1.560	262	262	262	262	262	262
Cuentas por cobrar a trabajadores	248	69	-	-	12.222	12.222	12.222	12.222	12.222	12.222
Acreedores varios	-	1.768.152	520.060	488.907	-	-	-	-	-	-
Provisiones	-	55	448	448	-	-	-	-	-	-
Mercancías no fabricadas por la empresa	229.624	250.898	299.473	404.261	267.400	336.150	342.247	292.915	328.941	442.488
Inventario de muestra médica y otros no para la venta	123.644	147.353	147.502	127.076	233.430	233.430	233.430	233.430	233.430	233.430
Inventarios en tránsito	31.452	56.333	29.052	-	10.015	10.015	10.015	10.015	10.015	10.015
<b>Activo Corriente</b>	<b>1.346.380</b>	<b>3.588.525</b>	<b>2.619.450</b>	<b>3.218.294</b>	<b>3.035.182</b>	<b>3.034.901</b>	<b>3.509.204</b>	<b>3.189.646</b>	<b>3.092.900</b>	<b>3.891.718</b>
Equipo de oficina	108.716	107.507	109.007	110.940	114.809	114.809	114.809	114.809	114.809	114.809
Equipo de computación y comunicación	84.087	60.904	64.264	43.746	50.125	50.125	50.125	50.125	50.125	50.125
Flota y equipo de transporte	-	38.730	38.730	38.730	57.394	57.394	57.394	57.394	57.394	57.394
Depreciación Acumulada	-	121.343	110.197	133.832	133.837	137.852	141.988	146.247	150.635	155.154
Provisiones	-	2.815	2.709	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580	3.580
Marcas	437.024	502.894	793.893	521.390	738.291	738.291	738.291	738.291	738.291	738.291
Know How	-	-	1.609.480	1.609.480	1.609.480	1.609.480	1.609.480	1.609.480	1.609.480	1.609.480
Gastos pagados por anticipado	9.595	8.094	725	490.725	-	-	-	-	-	-
Cargos diferidos	-	322	878	-	-	-	-	-	-	-
De propiedades, planta y equipo	29.366	31.875	31.875	32.746	78.133	78.133	78.133	78.133	78.133	78.133
De Otros Activos	1.540.166	1.540.166	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Activo no corriente</b>	<b>2.084.796</b>	<b>2.177.586</b>	<b>2.512.311</b>	<b>2.713.756</b>	<b>2.510.816</b>	<b>2.506.800</b>	<b>2.502.665</b>	<b>2.498.405</b>	<b>2.494.018</b>	<b>2.489.499</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.431.175</b>	<b>5.766.111</b>	<b>5.131.760</b>	<b>5.932.051</b>	<b>5.545.998</b>	<b>5.541.702</b>	<b>6.011.869</b>	<b>5.688.052</b>	<b>5.586.918</b>	<b>6.381.217</b>
Proveedores	1.703.670	2.559.369	2.998.178	4.331.169	2.198.198	2.650.595	2.340.357	2.257.021	1.916.081	1.265.628
A casa Matriz	-	-	334.924	334.924	1.470.669	1.470.669	1.470.669	1.320.669	820.669	220.669
Costos y gastos por pagar	80.953	76.154	138.797	151.229	484.152	562.185	1.049.973	314.624	131.644	131.766
Retención en la Fuente	7.165	9.035	8.903	10.654	15.324	15.324	15.324	15.324	15.324	15.324
Impuesto a las ventas retenido	188	268	263	152	146	146	146	146	146	146
Impuesto de Ind. Y Cio Retenido	150	108	76	85	35	35	35	35	35	35
Retenciones y Aportes de Nómina	34.037	48.953	48.530	31.915	32.817	32.817	32.817	32.817	32.817	32.817
Acreedores Varios	25.727	89.600	95.136	42.361	34.350	34.350	34.350	34.350	34.350	34.350
De Renta y Complementarios	-	183.863	4.988	-	-	-	-	-	-	695.174
Impuesto sobre las Ventas por Pagar	494	-	-	133	-	-	-	-	-	-
De Industria y Comercio	6.568	2.187	1.699	4.991	4.227	4.227	4.227	4.227	4.227	4.227
Salarios por pagar	100.107	162.735	140.974	123.761	120.405	120.405	120.405	120.405	120.405	120.405
Para Contingencias	11.833	11.833	11.833	11.833	11.833	11.833	11.833	11.833	11.833	11.833
<b>Pasivo corriente</b>	<b>1.970.891</b>	<b>3.144.104</b>	<b>3.784.300</b>	<b>5.042.942</b>	<b>4.372.155</b>	<b>4.902.584</b>	<b>5.080.135</b>	<b>4.111.450</b>	<b>3.087.530</b>	<b>2.532.373</b>
Anticipos y avances recibidos	-	1.169.552	294.789	716.379	-	-	-	-	-	-
<b>No corriente</b>	<b>-</b>	<b>1.169.552</b>	<b>294.789</b>	<b>716.379</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.970.891</b>	<b>4.313.656</b>	<b>4.079.089</b>	<b>5.759.321</b>	<b>4.372.155</b>	<b>4.902.584</b>	<b>5.080.135</b>	<b>4.111.450</b>	<b>3.087.530</b>	<b>2.532.373</b>
Capital Suscrito y Pagado	1.111.434	1.111.434	1.111.434	1.111.434	4.826.550	4.826.550	4.826.550	4.826.550	4.826.550	4.826.550
Know How	1.540.166	1.540.166	1.609.480	1.609.480	1.609.480	1.609.480	1.609.480	1.609.480	1.609.480	1.609.480
Reservas Estatutarias	53.142	53.142	53.142	53.142	53.142	53.142	53.142	53.142	53.142	53.142
Ajuste por Inflación	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	-	1.752.277	10.338	469.098	880.813	2.759.389	534.725	292.617	644.867	922.787
Utilidades acumuladas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perdidas Acumuladas	-	1.273.999	1.284.336	1.753.435	2.634.247	5.393.636	5.928.362	5.635.745	4.990.878	4.068.091
De Propiedad Planta y Equipo	29.366	31.875	31.875	32.746	78.133	78.133	78.133	78.133	78.133	78.133
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.460.284</b>	<b>1.452.456</b>	<b>1.052.671</b>	<b>172.729</b>	<b>1.173.843</b>	<b>639.117</b>	<b>931.735</b>	<b>1.576.601</b>	<b>2.499.389</b>	<b>3.848.844</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.431.175</b>	<b>5.766.111</b>	<b>5.131.760</b>	<b>5.932.051</b>	<b>5.545.998</b>	<b>5.541.702</b>	<b>6.011.869</b>	<b>5.688.052</b>	<b>5.586.918</b>	<b>6.381.217</b>

## Análisis y explicaciones

El Balance General proyectado presentó los siguientes resultados:

- Aumento en el rubro de los inventarios por el costo de los productos que se van a retomar en el año 2015. Sin embargo, su rotación es mejor que los años anteriores.
- Se mejora notablemente los saldos de las cuentas de proveedores gracias a la estrategia de reducción de gastos, se puede contar con más recursos para cubrir las obligaciones acumuladas con terceros sobretodo con los proveedores del exterior, se logra mejorar la rotación de pago de 1806 días en 2014 a 628 días en 2019.
- Las utilidades de 2015 comienzan a compensar las pérdidas acumuladas que trae la compañía desde 2014, sin embargo, las utilidades de los 5 periodos proyectados no son suficientes para compensar la pérdida acumulada que traía la compañía por 5'393.636.000 de pesos.

#### 4.3.6. Indicadores financieros proyectados 5 años

Tabla 16. Indicadores proyectados 2015-2019

R/I	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilidad										
Rentabilidad Bruta	76,87%	85,00%	89,19%	85,19%	88,98%	84,80%	84,98%	85,11%	85,22%	85,33%
Rentabilidad Operacional	-37,58%	-10,08%	5,69%	9,86%	-4,61%	19,60%	24,58%	28,53%	32,10%	35,39%
Rentabilidad Neta	-58,20%	-0,21%	-8,33%	-13,49%	-46,11%	-7,89%	3,86%	7,73%	10,08%	13,45%
ROE	-120,00%	-0,71%	-44,56%	-509,94%	-235,07%	-83,67%	31,41%	40,90%	36,92%	35,06%
ROA	-51,07%	-0,18%	-9,14%	-14,85%	-49,75%	-9,65%	4,87%	11,34%	16,52%	21,15%
Liquidez										
Capital de Trabajo	- 624.511.653	444.421.487	-1.164.850.436	-1.824.647.820	-1.336.972.688	-1.867.683	-1.570.930	-921.804	5.371	1.359.345
Razon Corriente	0,68	1,14	0,69	0,64	0,69	0,62	0,69	0,78	1,00	1,54
Prueba Acida	0,47	0,98	0,55	0,52	0,57	0,22	0,30	0,34	0,48	0,76
Endeudamiento										
Nivel de Endeudamiento	57,44%	74,81%	79,49%	97,09%	78,83%	88,47%	84,50%	72,28%	55,26%	39,68%
Concentracion de Endeudamiento a Corto Plazo	100,00%	72,89%	92,77%	87,56%	100,00%	100%	100%	100%	100%	100%
Concentracion de Endeudamiento a Largo Plazo	0,00%	27,11%	7,23%	12,44%	0,00%	0%	0%	0%	0%	0%
Apalancamiento para Ventas	65,46%	85,99%	72,43%	88,23%	73,05%	72,33%	66,95%	49,31%	33,72%	30,76%
Apalancamiento Financiero a Ventas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Carga No Operacional a Ventas	29,98%	31,00%	24,68%	28,65%	53,63%	27,86%	19,08%	17,14%	15,47%	14,66%
Actividad										
Rotacion del Patrimonio	2,06	3,45	5,35	37,79	5,10	10,61	8,14	5,29	3,66	2,61
Rotacion del Activo	0,88	0,87	1,10	1,10	1,08	1,22	1,26	1,47	1,64	1,57
Rotacion de Cartera	3,98	6,11	5,82	5,12	8,43	6,66	6,56	6,76	6,53	6,33
Periodo de Cobro	92	60	63	71	43	55	56	54	56	58
Rotacion de Inventarios	129	187	274	200	298	123	113	89	91	112
Ciclo Operacional	220	247	337	272	341	177	168	143	147	170
Periodo de Pago a Proveedores	893	1034	1666	1384	1806	1736	1627	1208	833	628
Estructura										
Estructura Gastos Administrativos a Ventas	29%	15%	17%	16%	28%	15%	14%	13%	12%	11%
Estructura Gastos de Ventas a Ventas	85,91%	79,78%	66,81%	59,02%	65,28%	50%	47%	44%	41%	39%
Estructura Gastos Admon y Ventas a Ventas	114%	95%	83%	75%	94%	65%	60%	57%	53%	50%
INDUCTORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS										
Ventas	3.010.902.371	5.016.183.592	5.631.771.390	6.527.256.331	5.984.979.150	6.778.425	7.588.381	8.338.660	9.157.638	10.036.101
EBITDA	- 1.114.787.837	- 488.962.899	344.326.104	664.339.715	223.031.314	- 508.620	319.689	672.723	951.508	1.379.037
Margen EBITDA	-37,03%	-9,75%	6,11%	10,18%	3,73%	-7,50%	4,21%	8,07%	10,39%	13,74%
KT Operativo	1.021.054.189	1.313.785.055	1.441.722.439	1.911.069.588	1.636.160.473	2.216.710	2.400.439	2.303.766	2.261.589	2.810.842
KTNO	- 763.568.112	-1.321.738.230	-1.695.252.247	-2.571.328.681	-1.046.189.488	-1.904.554	-1.410.587	-1.273.925	-475.161	1.324.544
PKT	-0,25	-0,26	-0,30	-0,39	-0,17	-0,28	-0,19	-0,15	-0,05	0,13
Productividad activo fijo	42,13	51,74	72,05	103,62	67,63	80,24	94,45	109,60	127,73	149,40
PDC	1,46	0,37	(0,20)	(0,26)	(0,21)	0,27	(0,23)	(0,53)	(2,00)	1,04

Fuente: Autores

Teniendo en cuenta las estrategias que se proyectaron dentro del estudio de la empresa se observa que estas a pesar de ser estrategias de fácil ejecución para la organización teniendo en cuenta la situación que viene presentando los indicadores se ven favorecidas con la aplicación de las mismas dentro del modelo.

La rentabilidad sobre los activos y sobre el patrimonio muestra un incremento considerable llegando hasta un 21.15% y un 35.06% respectivamente para el año 2019, en este año la empresa logra financiar sus activos de manera eficiente con una mejor rentabilidad financiera a la organización.

Dado que las estrategias se encontraban dirigidas especialmente al manejo de los gastos de la organización se evidencia que estos también lograron tener un mejor indicador para los años de 2015 a 2019 los Gastos administración y Ventas a Ventas muestran una disminución considerable llegando a su punto más bajo en el último año con un 50%, de igual manera indicadores como gastos de ventas y gastos administrativos también mostraron una disminución importante llegando al 39% y 11% respectivamente, se muestra una mejoría año a año es esta estructura.

Por otro lado, la rentabilidad bruta disminuye de 88,98% en 2014 a 85,33% para 2015 y se mantendría el mismo resultado hasta 2019 a causa del costo del producto premezclas, sin embargo, la rentabilidad operacional mejora notablemente desde 2015 impactado por las estrategias aplicadas, logrando una rentabilidad operacional para 2019 de un 35,39% así también, la rentabilidad neta después de mostrar una tendencia negativa en 2014 de -46,11% alcanzó una rentabilidad neta del 13.45% para el último periodo proyectado.

La rotación de cartera aunque desmejora sus días de cobro llevando a la empresa a cobrar su cartera de 43 días en 2014 a 55 días en 2015 la empresa no alcanza aun a estar por encima del sector, y si se logra ver un beneficio en el resultado del

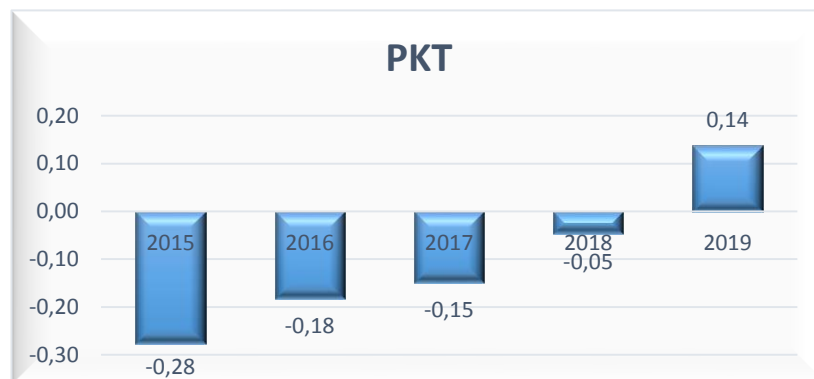


ejercicio al disminuir los descuentos financieros que los clientes se otorgaban sin cumplir con la condición de ser pronto pago.

Así mismo, la rotación de inventarios mejoró notablemente, pasó de una rotación promedio de 218 días en 2010-2014 a un promedio de 106 días en 2015-2019, esto es un síntoma de la eficiencia que la empresa puede lograr de sus recursos, y adicional el cambio en la estructura de pago a proveedores que se beneficia por la eficiencia en la compra de inventario.

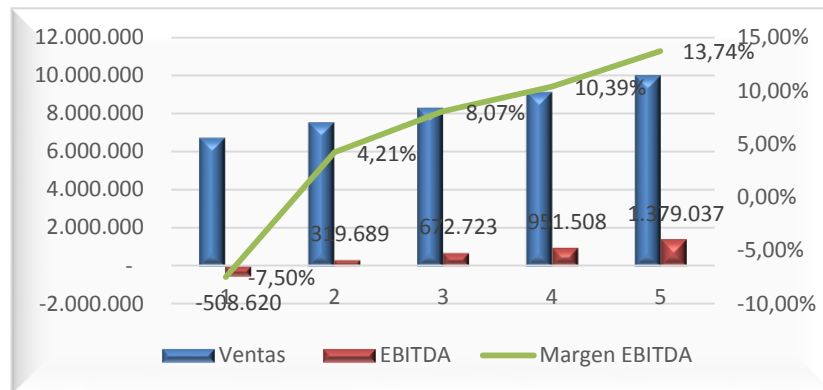
Se observa mejoría en el PKT que a pesar de ser negativo para los primeros 4 años, se logra en el 2019 un valor positivo principalmente por los pagos generados a los proveedores en el exterior, disminuyendo así dicho rubro y mejorando su Capital de trabajo neto operativo (KTNO).

Gráfica 12. Comportamiento PKT proyectado



El UODI al igual que el EBITDA y margen EBITDA aumentaron significativamente y lograron recuperarse para los años proyectados. Gracias a las estrategias implementadas que generaron la reducción de algunos rubros, su utilidad operacional después de impuestos aumentó.

Gráfica 13. Comportamiento Ventas Vs EBITDA proyectado



La aplicación del modelo financiero genera valor para la compañía haciéndola más eficiente en aspectos como el manejo y generación de efectivo.

## 5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa de Grupo Unipharm se puede concluir que la situación financiera actual tiene deficiencias en la gestión de los recursos y requiere la implementación de estrategias para que pueda generar y no destruir valor, existen situaciones críticas que requieren un manejo diferente como:

- La rotación de inventario lenta.
- Los gastos administrativos y de ventas que representan una participación superior a la utilidad bruta
- Grupo Unipharm se ha visto afectado por la devaluación de la moneda colombiana, la diferencia en cambio ha generado salida de recursos altos, e impactos en el resultado.
- La deficiencia en el capital de trabajo, al no generar los recursos suficientes para cubrir la operación.
- El no pago de proveedores del exterior genera inseguridad y desconfianza para los stake holders.
- Falencias en la evaluación de su presupuesto y ejecución del mismo de acuerdo con la realidad del negocio y las variables del mercado.

Implementadas las estrategias, se observa que la empresa logró generar valor para los periodos proyectados (2015 – 2019). Comienza a generar utilidades a partir del año 2016 y sus indicadores de rotación de proveedores y de inventarios mejoraron significativamente así como los de rentabilidad como el ROA y ROE, con respecto a sus años históricos, sin embargo aún existe debilidad en su periodo de pago a proveedores debido al rubro acumulado de esta cuenta, sin embargo su crecimiento es significativo para la compañía.

El método utilizado para la valoración de la empresa Grupo Unipharm fue Flujo de Caja libre, éste se aplicó tanto para las proyecciones de la empresa con su

situación actual, así como también para las proyecciones con las estrategias planteadas. El resultado fue el siguiente:

- Valoración Flujo de Caja Libre – Situación Actual: \$-11.565.686.000
- Valoración Flujo de Caja Libre – implementando estrategias: \$5.702.109.000

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que las estrategias efectivamente aumentaron el valor de la empresa en el método utilizado, sin embargo, su valor podría aumentar en mayor proporción cuando algunos indicadores de la compañía logren su punto de equilibrio.

## **6. RECOMENDACIONES**

Se sugiere a la compañía que se evalúe constantemente los estados financieros, también que realicen cálculos de indicadores e inductores financieros como herramienta necesaria en el apoyo a la administración en la toma de buenas decisiones, y decisiones oportunas, teniendo en cuenta que el diagnóstico que se evaluó mostró deficiencias en flujo de caja, que se produce por un crecimiento no constante de ventas y por la ejecución de sobrecostos, por lo tanto lenta rotación de proveedores y de inventarios y deficiencia en la rentabilidad de cada periodo.

Las estrategias sugeridas en este análisis hacen parte de un mejoramiento que si bien es cierto, no corrige de manera significativa los problemas financieros que presenta la empresa pues hay fallas que requieren de tiempo más extenso para solventarlas.

Es importante realizar seguimiento de los presupuestos y su ejecución para mitigar el riesgo de llevar a la empresa a una causal de disolución o quiebra financiera por el descontrol o exceso de los costos y gastos.

Se recomienda evaluar la posibilidad de adquirir un crédito, tan pronto se mejore un poco la rotación de proveedores y la empresa pueda salir de la causal de disolución pues en este momento adquirir una deuda con bancos nacionales es difícil con los resultados que presenta la compañía, esto con el fin de cubrir la deuda extranjera que generó en el resultado un costo financiero por diferencial cambiario del 39% sobre la deuda y las compras realizadas al extranjero en el último año del diagnóstico.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Eslava, Jose Jaime, Análisis Económico – Financiero de las decisiones de Gestión empresarial, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Madrid 2003, Capítulo 2, Los Estados Financieros como soportes del análisis.

Wild, John J., Subramanyam , K.R., Halsey, Robert F., Análisis de Estados Financieros, Mc Graw Hill, Novena edición, Capítulo 7, Análisis del flujo de efectivo

Estupiñán Gaitán, Rodrigo, Estupiñán Gaitán, Orlando, Análisis Financiero y de Gestión, ECOE EDICIONES, primera edición

Segunda Parte: Interpretación, análisis y diagnóstico de los estados financieros

Capítulo II, Análisis vertical

Capítulo III, Análisis horizontal

Capítulo V Razones o ratios de gestión, financieros

Besley, Scott, Brigham, Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, CENGAGE Learning, 14ª. Edición. 2001.

Parte 2: Conceptos básicos de Administración Financiera

Capítulo 2, Análisis de Estados Financieros

Parte 7: Planeación estratégica y decisiones de financiamiento

Capítulo 17, Planeación y control financieros

Westerfield Jordan, Ross, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, Décima edición.

Parte 7: Administración y planeación del financiamiento a corto plazo

Capítulo 19, Administración del efectivo y la liquidez

Córdoba Padilla, Marcial, Formulación y evaluación de proyectos, ECOE EDICIONES, Segunda Edición

Primera unidad: Selección del proyecto

Tercera unidad: Estudio de mercado

<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0914.pdf>

[http://www.academia.edu/7225234/COSTO\\_DE\\_CAPITAL\\_PROMEDIO\\_PONDERADO2](http://www.academia.edu/7225234/COSTO_DE_CAPITAL_PROMEDIO_PONDERADO2)

[http://www.andi.com.co/cif/Paginas/Estudios\\_y\\_Estadisticas.aspx](http://www.andi.com.co/cif/Paginas/Estudios_y_Estadisticas.aspx)

[www.corficolombiana.com.co/WebCorficolombiana/.../archivo2262.pdf](http://www.corficolombiana.com.co/WebCorficolombiana/.../archivo2262.pdf)

[https://www.sectorial.co/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=107&Itemid=252](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=107&Itemid=252)

<http://www.portafolio.co/opinion/mercado-farmaceutico-descripcion-y-cifras>

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/industria-farmaceutica/194459>

<http://www.elspectador.com/tecnologia/tendencias-de-industria-farmaceutica-articulo-412036>